

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Aynura ALİYEVA

ANKARA, 2013

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Aynura ALİYEVA

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

Ankara, 2013

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Aynura ALİYEVA

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Doç. Dr. Müge Kart

Müge Kart

Yrd. Doç. Dr. Arçın Tuzen

Yrd. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

Tez Sınavı Tarihi 03.06.2013 ...

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../2013)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin
Adı ve Soyadı

.....
İmzası
.....

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca gerekli tüm yardım, tavsiye, desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca uygulama yapmama yardım eden değerli arkadaşım Lütfi ÇILDIR'a ve soru formunu doldurmaya vakit ayıran tüm çalışanlara teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmamın tüm aşamalarında yanımda olan, desteklerini esirgemeyen, bana güvenen aileme, arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI: KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	4
1.2. Örgütsel Adalet Teorileri.....	9
1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri	10
1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	12
1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri	14
1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	15
1.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları	15
1.3.1. Dağıtım Adaleti	16
1.3.2. İşlemsel Adalet	18
1.3.3. Etkileşim Adaleti	22
1.3.4. Kişilerarası Adalet	24
1.3.5. Bilgisel Adalet	24
1.4. Örgütsel Adalet İle İlişki Diğer Değişkenler	25
İKİNCİ BÖLÜM.....	34
İŞ TATMİNİ: KURAMSAL ÇERÇEVE	34
2.1. İş Tatmini Kavramı.....	34
2.2. İş Tatmini Teorileri	37
2.2.1. Kapsam Teorileri	38
2.2.2. Süreç Teorileri.....	48
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	55
2.3.1. Kişisel Faktörler	55
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	62
2.4. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini İlişkisi	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	71
Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerinde Etkisine Yönelik Bir Araştırma	71
3.1. Araştırmanın Amacı.....	71
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	71
3.3. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi	72

3.4. Araştırma Verilerinin Analizi	74
3.5. Soru Formunun Geçerliliği ve Güvenilirliği	75
3.6. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Hipotezler	79
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular	82
3.7.1 Sosyo-Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Analizleri.....	82
3.7.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
3.8. Araştırmada Kullanılacak Uygun Analiz Türünün Belirlenmesi.....	86
3.8.1. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Sosyo-Demografik Özellikler Açısından Farklılık Analizleri	87
3.8.1.1. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	87
3.8.1.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	89
3.8.1.3. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması	90
3.8.1.4. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Yaşa Göre Karşılaştırılması	91
3.8.1.5. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	93
3.8.1.6. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Unvana Göre Karşılaştırılması	95
3.8.1.7. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	97
3.8.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini İlişkisi	99
SONUÇ	105
KAYNAKÇA.....	111
EKLER.....	130
EK-1	131
Araştırma Soru Formu	131
ÖZET	135
ABSTRACT	136

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	10
Tablo 2. Hijyen ve Motive Edici Faktörler	43
Tablo 3. Maslow ve Aderfer Kuramlarının Karşılaştırılması	47
Tablo 4. KMO ve Bartlett Testi	76
Tablo 5. Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans	77
Tablo 6. Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	78
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	83
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı	83
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	83
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	84
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı	84
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Kuruluştaki Pozisyona Göre Dağılımı ...	84
Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Kuruluştaki Unvana Göre Dağılımı	85
Tablo 14. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatminine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 15. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Test Sonuçları	87
Tablo 16. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre U Testi Sonucu.....	88
Tablo 17. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre U Testi Sonucu.....	89
Tablo 18. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Pozisyona Göre U Testi Sonucu	90
Tablo 19. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Yaşa Göre Kruskal-Wallis Test Sonucu.....	92
Tablo 20. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis Test Sonucu	94
Tablo 21. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Unvana Göre Kruskal-Wallis Test Sonucu	96
Tablo 22. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis Test Sonucu	98

Tablo 23. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini İlişkisi: Spearman Korelasyon Test Sonucu.....	101
Tablo 24. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modelindeki Değişkenler.....	80
---	----

GİRİŞ

Son otuz yılda işletmeler arasında artan rekabet özellikle küresel krizin başlaması ile daha da artmıştır. Bazı işletmelerin başarılı oldukları ve büyüdüğü, buna karşın diğerlerinin başarısız kaldıklarını ve gerilediklerini, hatta çöktüklerini görmekteyiz.

Örgütlerin başarılarını belirleyen faktörler zamanla değişmektedir. Uzun yıllar boyunca, faaliyette bulunulan sektör, pazarın büyüklüğü, teknolojik altyapı gibi faktörlerin başarı üzerindeki temel belirleyiciler olduğu görülmekte iken, son zamanlarda, istihdam edilen personelin nitelikleri, yetkinlikleri, insan kaynaklarının iş tatmini gibi faktörlerin işletme başarısı üzerindeki etkileri artmaktadır. Bu nedenle işletmeler son yıllarda iş tatmininin artırılması için yeni araçlar geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu araçlar işletme içindeki tatmin düzeyinin dengeli bir şekilde artırılmasını amaçlamaktadır.

Ancak, geliştirilen yeni yöntemlere rağmen, işletme genelinde tatmin artırılmasının önünde birçok faktörler etkili olabilir. Bu bakımdan, çalışanların iş tatminleri, onları etkileyen faktörler araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu konularda birçok çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışmalarda iş tatminini arttırmanın yolları araştırılmış ve adalet algıları da pek çok çalışmada iş tatminini önemli düzeyde etkileyen bir faktör olarak benimsenmiştir.

İş tatmini genel olarak, çalışanın işinden duyduğu hoşnutluk olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet ise "İşletmede çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki sezgilerini ve bu sezgilerin işletme

açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini, güven vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır.” şeklinde tanımlanmaktadır. Bireylerin örgütteki adalet sezgileri pozitif olduğu zaman, diğer ifadeyle, kendilerine adil davranıldığını algıladıkları zaman örgüt içinde pozitif tutum ve davranışlarda buldukları savunulmaktadır. Kendilerine karşı adaletli davranılmadığını algılayan bireylerin ise, örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu bakımdan, çalışanların adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi işletmeler açısından önemli bir konu olmaktadır.

Bu araştırmada örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Araştırma üç bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet algısı kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet algısını açıklayan proaktif-reaktif, süreç-içerik kuramları, örgütsel adalet algısı boyutlarından dağıtım adaleti, işlem adaleti, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet, örgütsel adalet algısı ile ilişkili olan değişkenler ele alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde iş tatmini kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla iş tatmini kavramı, iş tatminini açıklayan kapsam ve süreç teorileri, iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, iş tatmini ile örgütsel adalet algıları arasında var olan ilişkiyi açıklayan literatür araştırmaları özetlenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmış bir uygulama ele alınmıştır. Bu bölümde araştırma amacı, yöntemleri açıklanmıştır. Araştırma örnekleme ile ilgili bilgiler ve istatistikler bu bölüm çerçevesinde ele alınmıştır. Ayrıca araştırma hipotezleri ortaya konmuş ve araştırma veri analizlerinin sonuçlarına göre

hipotezlerin doğrulanma durumu incelenmiştir. Araştırmanın son kısmında yapılan uygulama ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI: KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Çalışanların adalet algılarının iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi organizasyonlar için büyük önem arz etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar örgütteki kararların, ücretin, ödül ve cezaların, davranışların adil olmadığını algıladıklarında yaptıkları işten mutsuzluk, hoşnutsuzluk duyabilmekte ve kendilerini organizasyonlarına bağlı hissetmemekte, performans düşüklüğü yaşayabilmektedirler. Çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan “örgütsel adalet” kavramı, organizasyonlarda çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmasını sağlayan faktörlerin başında gelmektedir.

Kavram olarak “adalet” Türk Dil Kurumu tarafınca “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” şeklinde tanımlanmaktadır (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.50684a5d69bfc9.28523408 erişim 30.09.2012).

Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel memnuniyeti ve işletmelerin amaçlarının etkililiği için, adaletin temel bir gereklilik olduğunu kabul etmektedirler (Greenberg, 1990: 399). Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir (Özmen, vd., 2007: 20). Adil algılayışlar çalışanların olumlu davranış sergilemelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına

ulaşılmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

Adams'ın Eşitlik teorisi ile ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı, kişinin işindeki başarısı ve tatmin olma derecesi ile iş ortamında algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumunun ilişkisi olarak değerlendirilmektedir (Ceylan, Dinç, 2008: 126).

Greenberg'e göre, örgütsel adalet temelde, organizasyonda çalışanların dürüstlük (eşitlik) algılamalarını inceleyen bir kavram olmaktadır (Greenberg, 2011: 67).

Taylor ise örgütsel adaleti işgörenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıları paylaşması esnasında doğru süreçleri izlemesi olarak tanımlarken, Cropanzano ve Greenberg örgütsel adaleti, çalışanların örgütten aldıkları eşit sonuçlara olan algılamaları olduğunu belirtmişlerdir (Gürbüz, 2008: 55).

Çalışanların işlerine ilişkin dürüstlük (adil olma) algılayışını ifade eden örgütsel adalet algılamasının çalışan motivasyonunu, doyumunu, performansını, tutum ve davranışlarını ve örgütle ilgili diğer sonuçları etkilediği görülmektedir (Morland, vd., 2011: 145).

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini açıklayan bir kavram olarak da

değerlendirilebilir (Moorman, 1991: 845). Diğer ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içindeki sosyal etkileşimin niteliğini tanımlayan en önemli unsur olarak görülmektedir (Doğan, 2008: 62).

Bireyler çevrede olup biten olaylarla ilgili adil olup olmadığına dair değerlendirme yapmakta ve adaletsizlikler karşısında farklı tepkiler oluşturmaktadırlar. Bireylerin adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortam, çalıştıkları örgütler olmaktadır. Bireyler personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çeşitli karar, düzenleme ve uygulamalardan etkilenmektedir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusundaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedir (İyigün, 2011: 50; İçerli, 2010: 68; Irak, 2004: 26).

Örgütsel adalet kavramını ilk kez literatüre kazandıran Greenberg örgütsel adaleti, örgütsel davranış alanının önemli ve çeşitli yönlerden ele alınması gereken bir araştırma alanı olarak görmektedir (Greenberg, 1990: 426). Sebebi örgütsel adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanmıştır. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

Beugre örgütsel adalet konusu üzerinde araştırma yapılmasını üç sebepten önemli görmüştür (Taşkiran, 2010: 123):

- ✓ Adalet sosyal bir olgudur ve her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta ortaya çıkabilecek bir unsurdur.
- ✓ Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarını etkilemektedir.
- ✓ Daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Yazında adaletin bireyler için önemli olmasının en az iki nedenle ilgili olduğu ileri sürülmektedir: 1) Bireysel kazancı maksimuma çıkarmaya izin verdiği için adalet önemli olmaktadır. Bu nedenle, bireyler uzun vadeli kazançlarını çoğaltmak için kısa vadeli kazançlarını boş vermektedirler. Bu model adalet literatüründe “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak tanınmaktadır. 2) Bireyin onurunun saygı sinyalleri ve gruptaki durumunun doğrulaması açısından sembolik değer taşıdığı için, böylece de özdeğer duygusuna katkı sağladığı için adalet önemli olmaktadır. Bu görüşte daha çok psikolojik açıklama bulunmaktadır ve “grup-değer modeli” veya “ilişkisel model” olarak tanınmaktadır (Çolak, vd., 2004: 54).

Örgütsel adaletin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Kaneshiro 2008: 17-19 akt. Demirel, 2009: 140):

Örgütsel adalet;

- ✓ Çalışanların tatmin düzeyini artırılmasına,
- ✓ Gruplar arası işbirliğin gelişmesine ve problemlerin çözümüne,
- ✓ Örgütsel verimlilik düzeyinin artırılmasına,
- ✓ Çalışanların güven, sadakat ve bağlılığına,
- ✓ Görev ve sorumluluklar dışında örgütsel vatandaşlık veya gönüllülük bilicinin artmasına,
- ✓ Sosyal bağların güçlenmesine,
- ✓ İşten ayrılmaların önlenmesine,
- ✓ İşgören performansının artırılmasına,
- ✓ İş yaşamının kalite düzeyinin artırılmasına,
- ✓ Stratejik karar verme düşüncesinin geliştirilmesine,
- ✓ Son olarak, yönetici-çalışan işbirliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

Önceleri çalışanların yalnızca elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken daha sonra kullanılan yöntemlerin ve kişilerarası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adaletle ilişkin yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konuda farklı kuramlar geliştirilmiştir (Irak, 2004: 25-27).

1.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teorileri kavramsal olarak reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutundan ileri gelerek dört kategoride toplanmış ve bunlar da kendi içinde farklı teoriler oluşturmuşlar. Reaktif teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma girişimlerine odaklanmakta ve çalışanlar tarafından verilen tepkileri incelemektedir. Örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaleti, kurumda ortaya çıkan adaletsizlik durumuna karşı oluşan tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmalarını konu almakta ve reaktif özellik göstermektedir. Proaktif teoriler, çalışanların adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedir. İşlemsel adalet ve etkileşim adaleti işletme içinde adaleti sağlama çabalarına odaklanmakta ve proaktif özellik göstermektedir. Süreç teorileri, işletme içerisinde kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmakta ve prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorileri, kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedir. Birbirinden bağımsız olan reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu bir araya getirildiğinde dört tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar reaktif içerik teorileri, proaktif içerik teorileri, reaktif süreç teorileri ve proaktif süreç teorileri olarak sınıflandırılmaktadır (Greenberg, 1987: 9-10, Çakır, 2006: 45, İçerli, 2010: 70-71).

Tablo 1. Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<i>Reaktif-İçerik</i> Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	<i>Reaktif-Süreç</i> Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut Walker, 1975)
Proaktif	<i>Proaktif-İçerik</i> Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	<i>Proaktif-Süreç</i> Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik kuramının en tanınmış olanları Homans'ın (1965) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) ve Walster ve diğerlerinin (1973) Eşitlik Kuramı ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramıdır. Bu kuramlar özellikler açısından farklı olmalarına rağmen tümünün ortak olan noktası bulunmaktadır: adaletsizlik insanları olumsuz davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır ve bireyler bu adaletsizlik durumunu aradan kaldırmak adına yapılan davranışlara motive edilmektedir. Bu ortak nokta yukarıdaki kuramların reaktif içerik sınıfına girmesine sebep olmaktadır. Bu teoriler, insanların sonuç ve ödüllerin adaletsiz dağılımına olan tepkileri üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 11).

Dağıtım Adaleti Kuramı dağıtımda adaletin dağıtım denliğinin gerçekleşmesi ile sağlandığını ve bu denliğin kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (İyigün, 2012: 55). Homans (1961), dağılımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağılımda denliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin

sağlandığını ileri sürmektedir. Nitekim Homans'a göre adalet, eşitsizlik içinde eşitliğin karmaşık bir biçimidir. Buna göre, dağılım denkleğini kazanç, yatırım (maliyet) ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla saptanabileceğini belirtmiştir. Buna göre farklı iki iş grubundaki iki kişinin karları eşit olduğunda adalet gerçekleşmiş olacaktır. Ayrıca Homans insanların karlarını sadece sayısal ve maddi boyutta değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebilecekleri üzerinde durmuştur (Çakır, 2006: 35).

Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramına dayanmaktadır. Bu kuram bireylerin kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıkları ile ilgilidir. Kuramda yatırımlar (inputs) ve sonuçlar (outputs) olmak üzere iki değişken vardır. Birey örgüte verdiği yatırımlara (eğitim düzeyi, deneyim, performans ya da yaş gibi çalışanın örgüte katkısı) göre elde edeceği sonuçlarla (ücret, terfi, tanınma, sorumluluk veya iş güvencesi) ilgili beklentilere sahip olmaktadır. Adams bunu yatırım ve sonuçlar arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Bireyler bu oranı başkalarının oranıyla kıyaslayarak eşitsizlik durumu ile karşılaşılırsa adil olmayan bu durumu ortadan kaldırmak için davranışsal veya bilişsel yollara başvururlar. Oran karşılaştırması sonucunda elde ettiği sonuçların fazla olduğunu fark eden birey suçluluk duygusuna kapılır ve bu eşitsizliği aradan kaldırmak için harekete geçmeye motive edilir. Bu oran eşit olduğu zaman birey adalet duygusu yaşamaktadır (Irak, 2004: 28; İçerli, 2010: 72; Cihangiroğlu, vd., 2010: 202).

Walster ve diğerlerine (1973: 151-154) göre Eşitlik Kuramı dört temel görüşten oluşmaktadır: a) Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaktır; b) Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek ortak ödülü maksimize edebilirler; c) Çalışanlar, kendileri eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini fark ettiklerinde strese kapılabilirler; d) Kendilerini eşitlikten uzak ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, stresten kurtulmaya çalışırlar.

Görelî Yoksunluk Kuramı, bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade etmektedir. Crosby (1976) görelî yoksunluğu iki farklı anlamından bahsetmiştir: bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu, diğeri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır (Irak, 2004: 27). Kurama göre çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar (İçerli, 2010: 74).

1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri

Ödüllerin adil veya adaletsiz dağıtılmasına çalışan tepkisi üzerine odaklanan reaktif içerik kuramlarına karşın proaktif içerik kuramları çalışanların adil sonuç dağıtımını oluşumu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu kategoride yer alan kuramların ana ifadeleri Leventhal'a ait olmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı kazanımların dağıtımında birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır. Kurama göre örgüt içindeki adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltbilme, temsilcilik ve etik olmak üzere altı temel kural bulunmaktadır (İyigün, 2012: 56). Modele göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmadan eşit paylaşım ilkesine dayanılarak dağıtılabilmektedir (Yürür, 2005: 118).

Proaktif içerik kuramlarından diğeri ise Adalet Güdüsü Kuramıdır. Lerner (1977) tarafından ileri sürülen bu modele göre çalışanların örgüt içinde temel kaygısı adalettir. Greenberg (1987: 13) Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramının enstrümantal; Lerner'ın Adalet Güdüsü Kuramını ise ahlakçı karakterli olduğunu belirtmiştir. Lerner dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit ederek onlardan öne çıkan dört ilkeyi şöyle sıralamıştır: (a) Rekabet ilkesine göre dağıtım, çalışanların performansına bağlı olmaktadır; (b) Eşitlik ilkesi dağıtımın sayısal açıdan eşit olması ile ilgilidir; (c) Eşit paylaşım ilkesi dağıtımın çalışan katkılarına göre yapılması ile ilgilidir; (d) Marksist adalet ilkesi ise dağıtımların çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgilidir (Greenberg, 1987: 13).

1.2.3. Reaktif Süreç Teorileri

Karar vermede kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığına odaklanan süreç teorileri, kazanım dağıtımının adil olup olmaması ile ilgilenen içerik teorilerinden farklı olarak hukuktan kaynaklanmaktadır. Reaktif süreç teorileri, çalışanların kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. Reaktif süreç kuramlarından önde geleni Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adalet Kuramıdır. Thiabut ve Walker mahkemelerde tartışma ve çözüm süreci ile ilgili yaptığı çalışma sonucunda üç tarafın bulunduğunu ileri sürmüşler: iki çatışan taraf ve onların sorunlarını halledecek karar verici olan hakem tarafı. Çatışma süreci ise delil sunma aşaması ve delillere dayanarak karar verme aşamasından oluşmaktadır. Çatışan tarafların sorunları ortaya koymaları için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarı süreç kontrolü; çatışma çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü karar kontrolü olarak adlandırılmaktadır. Kurama göre örgüt içinde çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığı ortaya konmaktadır (Greenberg, 1987: 13-14; Irak, 2004: 30; İçerli, 2010: 77; İyigün, 2012: 57).

1.2.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğini öğrenmektedir. Greenberg (1987: 10) Dağıtım Tercihi Kuramını bu sınıflandırma içine almıştır. Bu modele göre dağıtım prosedürleri dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Kuram örgüt içinde adalete ulaşmayı sağlayacak sekiz özelliğin olduğunu iddia etmektedir. Bunlar: (1) Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma; (2) Tutarlı kurallara dayanma; (3) Doğru bilgiye dayanma; (4) Karar verme gücünün yapısını tespit etme; (5) Çalışanları önyargılara karşı koruma; (6) Çalışan itirazlarını değerlendirmeye alınmasını sağlama; (7) Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak sağlama; (8) Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir (Greenberg, 1987: 14-15; İçerli, 2010: 77).

1.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Literatürde sosyal bilimciler tarafınca örgütsel adaletin kaç boyuttan oluştuğu konusu tartışmalı olarak göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda işlemsel adalet ile dağıtım adaleti ikili ayırım bile aralarında yüksek korelasyon olmasından dolayı tartışma konusu olmuştur (örneğin McFarlin ve Sweeney (1997: 89) dağıtım adaleti ile işlem adaleti arasında 0.72; Welbourne ve diğerleri 1995 yılı araştırmalarında 0.74 korelasyon bulmuşlar). Bazı araştırmacıların çalışmalarında ise (Martocchio ve Judge 1995) dağıtım adaleti ile işlemsel adaleti ayırma çabası olmadığı görülmektedir

(Cihangiroğlu, vd., 2010: 68; Özmen, vd., 2007: 22-23). Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini üçüncü boyut olarak ele alırken (Bies ve Shapiro 1988); bazıları da işlem adaletinin bir alt birleşeni (Niehoff ve Moorman 1993) olarak incelemiştir (Özmen, vd., 2007: 23).

Literatürde örgütsel adalet algılaması geleneksel olarak üç boyut şeklinde öğrenilmektedir: dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti. Örgütsel adalet algılamasının her üç boyutun tespiti ve incelenmesine ilgi 1950 yıllarında daha da artmıştır (Morland, vd., 2011: 146). Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet, üzerine en çok araştırma yapılan adalet boyutudur. Bu iki adalet boyutundan sonra, üçüncü bir adalet boyutunun varlığı ortaya çıkmıştır. Bu adalet türü de, adaletin sosyal tarafı olarak da tanımlanan, kendisinde kişilerarası ve bilgisel adaleti birleştiren etkileşim adaletidir. Etkileşim adaleti ile ilgili yapılmış olan araştırmaları inceleyen Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile etkileşim adaletinin de aslında iki bölümden olduğunu açıklamıştır (şahin, vd., 2010: 88 içinde Robinson 2004). Bu ayrım ilk kez Colquitt (2001: 397) ve Colquitt ve arkadaşları (2001: 438) tarafından yapılmış araştırmalarla test etmiştir ve örgütsel adaletin dört boyutlu olduğu doğrulanmıştır.

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Adams'ın Eşitlik Teorisinden yola çıkarak örgütsel adalet yazınında geliştirilen ilk boyut dağıtım adaleti olmuştur. Robinson'a göre dağıtım

adaleti, örgütte verilen kazanım ve kararların çalışanlarca adil ve eşit olarak algılanmaları ile ilgilenen bir kavramdır (Karademir, 2010: 90).

Dağıtım adaleti; çalışanlara işletmenin sunduğu kazanımları ile onların işletmedeki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır (Moorman, 1991: 845). İşletme çıktılarının adaletli bir şekilde dağıtılması sürecini içeren dağıtım adaletinde, çalışanların alacağı oransal olarak paylar, ücret, promosyon gibi unsurların belirli kurallara göre dağıtılması ve yönetimin bu unsurları da dağıtırken adil davranarak işletme kararlarını alması gerektiği vurgulanmaktadır (Özen Kutanis, vd., 2010: 529).

İçerli ise (2010: 79) sonuçlara odaklı adalet boyutu olan dağıtım adaletini, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmekte olduğunu belirterek, bu bağlamda dağıtım adaletinin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını gösterdiğini ifade etmiştir.

Dağıtım adaleti, örgütün sahip olduğu kaynakların yine örgütün iç girişimcileri olarak değerlendirilen çalışan ve yöneticiler arasında objektif veya eşitlik temeline göre dağılımını öngörmektedir (Karadal, vd., 2009: 1369).

McFarlin ve Sweeney tarafından yapılan araştırmaya esasen, dağıtım adalet algısı genellikle ücretten tatmin gibi kişisel sonuçları; işlemsel adalet algısı ise daha çok örgütsel bağlılık ve yönetime güven gibi örgütsel sonuçları etkilemektedir (McFarlin, vd., 1992: 626).

Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir ve kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapabilirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

1.3.2. İşlemsel Adalet

Yazına ilk kez Thibaut ve Walker tarafından katılmış olan işlemsel adalet, örgütsel adaletin diğer önemli bir boyutu olarak ele alınmaktadır. Sonuçların (çıktıların) ortaya çıkarılmasında kullanılan süreç ve prosedürlerinden algılanan adilliği ifade etmektedir.

Greenberg'e göre işlemsel adalet algıları kuruma karşı davranışları açıklamada daha kullanışlıdır. Dağıtımsal adalet algıları ise kararların sonucuna doğru davranışları daha çok etkilemektedir (Greenberg, 1996: 25 akt. Demircan Çakar, 2009: 69). Konovsky işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir (Konovsky, 2000: 492). İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir. Yani çalışanlar elde ettikleri sonuçlar oluşurken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da değerlendirirler (Irak, 2004: 30).

İşlemsel adalet, karar alma sürecinin tarafsız olma durumudur. Diğer ifadeyle, örgüt içi süreçler, yöntemler, stratejiler, politikalar ve elde edilen sonuçlarla ilgili hakkaniyetin sağlanmasıdır. Kısacası karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesidir (Karadal, vd., 2009: 1369).

Prosedürel adalet, karar verme sürecinde etkili olan kişilerin belirlenmesi, ödül sistemi için objektif kuralların belirlenmesi, örgüt içi ödüllendirmelerde gerekli bilgilerin toplanması, karar alma sürecinin yapısı ve içeriğinin açıkça tanımlanması, alınan kararlardan tatmin olmayanların tatminsizlik sebeplerinin araştırılması, kaynakların ve ödüllerin dağıtımı sırasında izlenecek yol ve yöntemlerde tutarlığın sağlanmasıdır (Chan 2000: 7 akt. Demirel, 2009: 141).

Çalışma ortamında çalışanlar herkese adil ve eşit davranılan performans değerlendirme sistemini adillik olarak kabul etmekte ve sonuçların belirlenmesindeki prosedürlerin adaletli olduğuna inanmaktadır (Cohen, vd., 2001: 160).

Süreçlere ve araçlara odaklanan örgütsel adalet boyutu olan işlemsel adalet daha global bir boyut taşırken dağıtım adaleti daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtım adaleti de belirlenmesi açısından işlemsel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (McFarlin, vd., 1992: 626-637).

Bireyler sonuçların belirlendiği prosedürleri adil olarak algıladıkları zaman arzu edilmeyen bir sonuçla karşılaşmış olsalar da sonuçları daha

olumlu değerlendirme eğiliminde bulunmaktadırlar. Başka deyimle, bireyler söz hakkı geçtiği işlemleri sonuç adil olmasa dahi, sessiz kalma durumunda oldukları işlemlerden daha adaletli olarak algılamaktadırlar (Bies, vd., 1988: 676).

İşlemsel adaletin iki boyutu vardır. İlki karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgili olan formel prosedürler boyutu karar alınmadan önce bireylere söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. Diğeri ise karar alma prosedüründe kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcıları tarafından uygulama biçimi ile ilgilidir.

Greenberg'in (1990) bakış açısından işlemsel adalet iki özellik ifade etmektedir. İlk bileşen formel prosedürlerin adilliğidir: adalet algılarını etkileyen adil ödül dağıtımın temeli olan prosedürlerin varlığı veya yokluğu. Bu prosedürlere örnek olarak kararlarda çalışan görüşünün (düşüncesinin) artırılması veya kararlarda yanlışlığı ve önyargının azaltılması olabilir. İşlemsel adaletin ikinci bileşeni etkileşimsel adalettir: terim, resmi prosedürlerin yürürlüğe girmesi zamanı veya bu süreçleri açıklarken çalışana olan davranışın adilliğini ifade etmektedir. Birçok durumda, prosedürlerin uygulandığı sürede çalışana olan davranış algılanan adaleti etkileyebilmektedir. Bu nedenle, adil resmi prosedürler, adil kişilerarası davranış veya her ikisi işlemsel adalet yargılarını etkileyebilmektedir (Konovsky, vd., 1991: 699).

Leventhal ve arkadaşları, prosedürlerin adil olarak algılanması ve karşılanması için işlemsel adaletin, Adalet Yargı Kuramının altı kriterine uygun olması gerektiğini ileri sürmüşler. Prosedürler (Colquitt ve ark., 2001: 427):

- ✓ Tutarlılık: insan ve zaman açısından tutarlı uygulanmalıdır;
- ✓ Önyargılı olmamak: önyargıdan uzak olmalıdır (üçüncü tarafın belirli yerleşimlerde herhangi çıkarının olmamasından eminlik);
- ✓ Doğruluk: karar vermede doğru bilgilerin toplandığından ve kullanıldığından emin olmak;
- ✓ Düzeltibilme: kusurlu veya eksik kararların düzeltilmesi için bazı mekanizmaların olması;
- ✓ Etiklik: etik ve ahlakın kişiye uygun veya geçerli standartları
- ✓ Temsilcilik: karardan etkilenen çeşitli grupların görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmış olduğundan emin olma.

Bireylerin işlemsel adalet algılarını etkileyen iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, karar alıcıların karardan etkilenen kişilere sergilediği davranıştır. Karar alıcı bireye karşı dürüst ve nazik davranması, alınan kararlar hakkında zamanında geribildirimde bulunması, kurallara saygı göstermesi biçiminde davranışları, çalışanların örgüt içi işlemsel adalete ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Greenberg, 1990: 411). Diğer faktör ise karar alıcının aldığı kararlar hakkında açıklamalarıdır. Yeterli düzeyde olan açıklama ve çalışanlarla

samimi iletişim çalışanların işlemsel adalet değerlendirmelerinin esas belirleyicileridir.

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag adaletin diğer boyutunu etkileşim adaleti yazına katmışlar. Etkileşim adaleti, yöneticilerin karar alma sürecinde bireylere ne söylediği ve nasıl söylediği ile ilgilidir. Karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutu ele alır (Greenberg, 1990: 411). Etkileşim adaleti bireyler arası ilişkilerin niteliğini işaret eden bir kavram olarak ilk önce, işlemsel adalet ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır. Kısacası kişilerarası davranışların niteliği örgüt içi adalet ile ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir unsurdur (İşçan, vd., 2010: 197). Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde bireylerin birbirine karşı davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini belirten etkileşim adaleti, yönetimin astlarına yönelik davranışında etkileşim esasında gösterilen açık yüreklilik, duyarlılık, saygının düzeyiyle ilgilidir (Tokgöz, 2011: 367). Birey uygun bir biçimde bilgi paylaşırsa ve etkileşimde kaba ve kötü ifadelerden kaçınırsa o birey etkileşimsel olarak adaletli anlamına gelmektedir (Yeşil, vd., 2012: 111).

Etkileşim adaleti kararlardan etkilenecek olan kişilerin karar hakkında bilgi ve açıklamalarla donatılmasının yanı sıra hem de onur ve saygıyla davranılmasına yol açmaktadır. Bu da etkileşim adaletinin dört temel özelliğini oluşturmaktadır (Morland, vd., 2011: 148):

- ✓ *Doğruluk (dürüstlük)* – yetkililerin (otoritelerin) karar verme sürecinde bireylere dürüst, samimi ve içten davranmalı ve onları kandırmamalıdır;
- ✓ *Gerekçelendirme* – karar verme süreci sonucu hakkında otoriteler yeterli açıklama yapmalıdır;
- ✓ *Saygı* – otoriteler bireylere nazik, kibar ve saygı gösterecek biçimde davranmalıdır;
- ✓ *Uygunluk* – sosyal davranış açısından otoriteler bireylerle iletişimde önyargılı ifade ve kelimeler kullanmaktan ve uygun olmayan sorulardan kaçınmalıdır.

Literatürde bazı araştırmacılar etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele almışlardır. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alan (Beugre, 2002: 1095), örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilişkili olan etkileşim adaleti Greenberg tarafından 1993 yılında yapılan araştırmayla “kişilerarası” ve “bilgisel” adalet olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu iki adalet algısının etkileri farklı olmaktadır. Bu ayırım ilk olarak Colquitt’in 2001 yılındaki çalışmasıyla görgül olarak test edilmiştir. Colquitt’in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutu ayrıştırdığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördümlü ayırım desteklenmiştir (Cihangiroğlu, vd., 2010: 68).

1.3.4. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet “kişiler arası duyarlılıktır”. Başka bir ifadeyle, kişilerarası adalet kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. Kişilerarası adalet yöneticilerin insanlara karşı itibar ve saygınlık çerçevesindeki davranışlarıyla ilişkilidir.

Kişilerarası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin veya üçüncü tarafın çalışanlara ne derece nazik davrandığı, kıymet verdiği ve saygı gösterdiği ile ilgilidir (Colquitt, vd., 2001: 427). Literatürde kişilerarası adaletin dağıtım adaletinin sosyal yönü ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

1.3.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet örgütsel adaletin “açıklamalar” veya “sosyal sorumluluk” boyutu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir. Bilgisel adalet, uygulanan prosedürler veya kaynakların paylaşılması konusunda bilgi sağlayıcı açıklamalara odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bilgisel adalet; prosedürlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımını hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır (Colquitt, vd., 2001: 427).

Literatürde bilgisel adalet işlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtan boyut olarak gösterilmektedir. Greenberg'e (2011: 71) göre ise bilgisel adalet karar vermede temel olarak kullanılan bilgilerin, çalışanlar tarafından adil olup olmadığı hakkında algıdır. Ayrıca yazar bilgisel adaletin grup-değer anlamının olduğunu da belirtmiştir. Başka ifadeyle, çalışana yetkili tarafından karar arkasındaki gerekçeyi ayrıntılı biçimde açıklanması bireye örgütte diğerleri tarafından değer verildiği duygusuna yol açmakta ve daha adil davranıldığını algılanması eğilimini göstermektedir.

Greenberg kişilerarası adalet ile bilgisel adalet algısı etkilerinin birbirinden farklı olduğunu belirtmiştir. Başka bir ifadeyle, kişilerarası adalet algısı çıktılarına yönelik tepkiler ile ilgili olduğu halde bilgisel adalet sürece yönelik tepkilerle ilgilidir. Bundan dolayı, bu iki adalet boyutunun ayrılması gerektiğini ileri sürmüştür (Colquitt, vd., 2001: 427).

1.4. Örgütsel Adalet İle İlişki Diğer Değişkenler

Örgütsel adalet birçok araştırmaya konu olmuş kavramdır. Son yıllarda örgütsel adalet ile bazı değişkenler (buna hem örgütsel hem örgütsel olmayan değişkenler dâhildir) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu başlıkta örgütsel adaletin ilgili olduğu değişkenler ele alınmıştır.

Colquitt ve arkadaşları (2001) örgütsel adaletin dört boyutu ile performans arasında ilişkinin bulunduğunu fakat bu ilişkinin istatistiksel olarak çok da güçlü olmadığını saptamışlardır. Colquitt ve Judge (2004: 395)

yaptıkları araştırmada stresle örgütsel adalet ilişkisini ele almışlar ve sonuçlar işlemsel adalet ve kişilerarası adalet ile stres arasında güçlü ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Colquitt ve arkdaşları (2001), örgütsel adalet literatürü ile ilgili 183 çalışma üzerindeki meta-analitik incelemede dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin çalışanın örgüte bağlılığı ile istatistiksel olarak güçlü ilişkilerinin olduğunu, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının da örgütsel bağlılık ile ilişkileri bulunmakla birlikte bu ilişki zayıf olduğunu belirtmişlerdir.

Sweeney ve McFarlin tarafından yapılmış araştırma sonuçları ise (1997: 91) hem işlemsel adalet hem dağıtım adaletindeki artışların çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırdığını göstermiştir. Konovsky (2000: 492) işlemsel anlamda adil davranışın iş tatmininde, örgütsel bağlılıkta ve örgütsel vatandaşlık davranışında artışa neden olduğunu belirtmiştir. McFarlin ve Sweeney'ye göre ise (1992: 634) işlemsel adalet, işletmenin ve işletmeyi temsil edenlerin değerlendirilmesiyle ilgili sonuçların daha önemli bir belirleyicisi olduğu ve bu anlamda dağıtım adaletine kıyasla örgütsel bağlılığın çok daha önemli bir belirleyicisi olduğu kabul görölmektedir. Bu açıdan, işlemlerin adil olması, çalışanların elde ettikleri kişisel sonuçların adil olmasına kıyasla örgütsel bağlılık üzerinde çok daha büyük etki oluşturabildiği ve kişilerin elde ettikleri sonuçlardan memnun olmadıkları durumda bile uygulanan işlemlerin adil olduğunu algılamaları örgüte karşı olumlu düşüncelere sahip olmalarını etkilemektedir.

Sweeney ve McFarlin (1997: 88) alışanların işten ayrılma niyetlerinin, işlem adaleti ve dağıtım adaleti algılarıyla anlamlı ilişkili olduğunu ve dağıtım adaleti ile işlemsel adalet algıları yüksek olan çalışanların örgütte kalmaya devam etme eğiliminde olduğunu belirtmişler. Colquitt ve arkadaşları (2001: 437) ise adaletin dört boyutu ile işten ayrılma arasında ilişkinin var olduğunu fakat dağıtım adaleti ile daha güçlü ilişkili olduğunu belirtmişti.

Etkileşim adaleti ve prosedür adaletinin boyutlarının, dağıtım adaletine kıyasla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde daha etkili olmasının sebebi yönetici tarafından sergilenen adil muamelenin bireylere adalete ilişkin daha çok bilgi iletmesine bağlıdır (Moorman, vd., 1998: 352). Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu ve adalet algısı yüksek olan işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla sergileneceğini söylemek mümkündür.

Cohen-Charash ve Spector'un (2001: 308) yaptığı meta-analizin sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın her üç boyutunun tüm örgütsel adalet boyutuyla (dağıtım, prosedürel ve etkileşim) ilişkili olduğu ve duygusal bağlılık ile prosedür adaleti algısı arasındaki ilişki, dağıtım ve etkileşim adaleti algıları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır.

Folger ve Konovsky (1989: 115) araştırmalarında dağıtım adaletinin işlemsel adalete göre ücret tatminini daha iyi belirlediğini; işlemsel adaletin ise yöneticiye güven ve örgütsel bağlılığı yordaladığını tespit etmişlerdi. Konovsky ve Pugh'un (1994: 667) yaptığı araştırma sonucunda prosedür

adalet algısı ile yöneticiye güven arasında yüksek korelasyon olduğu (prosedür adaleti algıları arttıkça güven artmaktadır) fakat dağıtım adalet algılarının güven üzerinde etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Aryee, Budhwar ve Chen (2002: 267) dağıtım, işlemsel ve etkileşim adalet algılarının örgüte güvenle; kişilerarası adalet algılarının da yöneticiye duyulan güvenle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Organ (1988, 1990) adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dayanarak açıklamaktadır. Organ iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde belirleyen ilişki olduğunu ileri sürmüştür. İş tatmini ve adalet algıları birlikte ölçüldüğünde Organ örgütsel vatandaşlık davranışının birçok değişkeni bunun aracılığı ile açıklanabileceğini belirtmiştir. Bu iş tatmini ve adalet algılarının birlikte ölçüldüğü zaman iş tatmini değil, adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olacağını savunmuştur (akt. Moorman, 1991: 846). Moorman (1991: 854) yaptığı çalışma sonuçları adalet algılarının özellikle de etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlığın oluşumunda belirleyici araçsal olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, yöneticiler adil davranış biçiminde çalışanlarına karşı davranışta bulunmaları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olabilmektedir (Moorman, 1991: 854). Niehoff ve Moorman (1993: 549) tarafından yapılan diğer araştırmada ise etkileşim adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı olumsuz ilişki saptanmıştır.

Bazı araştırmalar adaletsizlik durumunda hırsızlık ve örgütsel misilleme davranışları gibi çalışanların sergiledikleri saldırgan davranışları irdelenmişlerdir. Skarlicki ve Folger (1997) örgütsel misilleme davranışı ile işlemsel adalet, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti arasında hemen hemen eşit korelasyon olduğunu, karşılıklı etkileşim biçiminde belirlediğini bulmuşturlar (Colquitt, vd., 2001: 430) ve 1999 yılındaki çalışmalarında ise olumsuz duygulanma ve hoşluğun, adalet algıları ve misilleme arasındaki ilişkinin derecesini hafiflettiğini (azalttığını) bulmuşlardır (Skarlicki, vd., 1999: 100). Diğer araştırmalar sonucunda algılanan adalet ile devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve hırsızlık arasında negatif ilişki bulunmuştur (Greenberg 1990, Hulin 1991, akt. Skarlicki, vd., 1999: 100). Benzer şekilde, Konovsky ve Cropanzano (1991: 704-705) adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğunu, dağıtım adalet algısına göre işlemsel adalet algısının işten ayrılma niyetini belirlediğini bulmuşlar.

Konovsky ve Cropanzano (1991: 704) yaptıkları araştırmada işlemsel adalet ile çalışan performansı arasında olumlu ilişkinin var olduğunu saptamışlar. Ayrıca araştırma sonucunda işlemsel adalet algılarının çalışan tutum (iş tatmini, bağlılık ve yöneticiye güven) ve davranışlarını (ayrılma niyeti ve performans) belirlediği, dağıtım adalet algılarının ise belirlemediği tespit edilmiştir. Cohen-Charash ve Spector (2001: 304) tarafından yapılan araştırma sonucunda kabul görülmüş dağıtım adaleti ve iş performansı ilişkisine çelişki olarak işlemsel adalet ile iş performansı arasında güçlü ilişki saptanmıştır.

Barling ve Phillips (1993: 654) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre etkileşim adaletinin yönetime güven, örgüte duygusal bağlılık ve geri çekilme davranışları üzerinde; formel prosedür adaletinin yönetime güven üzerinde etkili olduğu halde dağıtım adaletinin herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalarda cinsiyet ile adalet arasında ilişki farklı biçimde sonuçlar elde etmiştir. Yılmaz (2010: 610) yaptığı araştırmada öğretmenlerin adalet algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini bulduğu halde, Yürür (2008: 308) cinsiyet ile tüm adalet türleri algılamaları arasında ilişkili olduğu bulmuştur. Hartman ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmada (1999: 347) işlemsel ve dağıtım adaleti algılarında kadın ve erkek açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sweeney ve McFarlin (1997: 92) dağıtım adaleti ve örgüt sonuçları arasındaki ilişkinin kadınlara göre erkeklerde daha güçlü olduğunu; işlemsel adalet ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin ise erkeklere göre kadınlar arasında daha güçlü olduğunu belirtmişler. Lee ve Farh (1999: 142) tarafından yapılmış araştırma sonucunda ise her iki cinsin dağıtım ve işlem adaleti için endişelendikleri, farklılık olmadığını, fakat kadınlar işlem adaletinden daha çok dağıtım adaletine odaklandıkları ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar cinsiyet farklılığının adalet algısı ve iş tatmini ilişkisini azalttığını bulmuştur. Ancak bu çalışmalar her iki cinsiyette eşit olmayan ödemedan dolayı tatminsizlik eğiliminde olduğu bulunmuştur, kadınların erkeklere göre eşit olmayan ödemedan daha az tatminsizlik duymaya ya da bu durumu kabul etme eğiliminde olduğu da bulunmuştur. Diğer taraftan, Witt ve Nye (1992) ödeme

ve terfi adaleti iş tatmini ilişkisinde cinsiyet farkının olmadığını bulmuştur (Lee, vd., 1999: 134 içinde). Genel olarak bakıldığında, araştırma sonuçları kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının erkek çalışanlara nazaran daha düşük düzey olduğu görülmektedir. Ayrıca Blau ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan araştırma sonuçlarına göre, işyerinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı algısına sahip çalışanların örgütsel adalet algıları düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Yürür, 2008: 300).

Türkiye’de örgütsel adalet algıları konusunda yapılmış olan araştırma sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür. Şahin ve Taşkaya tarafından 2010 yılında sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik araştırma bulgularına esasen adaletin cinsiyet ve mesleğe göre değişmediği, eğitim düzeyinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yazarlar, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olmasını eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların elde ettikleri kazanımların diğerlerinden daha fazla olmasıyla ve bunun da örgütsel adalet algısının arttırmasıyla açıklamıştır (2010: 107). İşcan ve Naktiyok (2004) 406 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından işlemsel adalet ve dağıtım adaletinin, çalışanın örgüte olan bağdaşımılığını belirleyen önemli faktörler olduğu ve örgütsel bağdaşılığı daha yüksek olan bireylerin genel iş tatmininin arttığını, işten ayrılma niyetlerinin ise azaldığını ortaya koymuşlardır. İşcan tarafından yapılan diğer araştırmada (2005) örgütsel siyaset ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulguya göre örgütsel siyaset algısındaki artış işgörenin

örgütsel adalet algısını azaltıp işyerinden ayrılma niyetini artırmaktadır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu bulmuşlar. Yeniçeri ve arkadaşları (2009) örgütsel adalet boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemişler. Dağıtım ve etkileşim adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında negatif ilişki bulunduğu halde, işlemsel adalet ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Wasti'nin Donovan ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş örgütsel adalet ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ile ilgili çalışmasında (2001: 16) bu ölçeğin Türkiye'deki alan araştırmalarında kullanabilir olduğu sonucuna varmıştır. Çolak ve Erdost (2004) örgütsel adalet literatürünü üç ana bağlamda değerlendirerek örgütsel adalet kavramının boyutlarını, onları etkileyen faktörleri incelemiş, her bir boyutun sonuçları değerlendirmiş ve alanda var olan güncel problemleri, konuları saptamışlar. Örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık faktörleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada güven değişkeninin, örgütsel adalet ve vatandaşlık değişkeni arasında güçlü aracı röle sahip olmadığını fakat bu faktörler arasında ilişkinin var olduğu ileri sürülmüştür (İşbaşı, 2000: 109). Arslantaş ve arkadaşı tarafından yapılan çalışmada (2007: 278) dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkinin var olduğu; dönüşümcü liderliğin iki boyutu ile dağıtım adaleti ve kişilerarası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu rapor edilmiştir. Kamu ve özel sektör çalışanlarının adalet algılarını karşılaştıran diğer bir çalışmada özel sektör çalışanlarının adalet algılamalarının kamudakilere göre yüksek olduğu bulunmuştur (Yavuz, 2010: 311). Özmen ve arkadaşları yaptıkları

araştırmada adalete atfedilen görelideğere göre işlemsel adalet algılarının farklılaşmadığını, dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının ise farklılaştığını bulmuşlardır (2007: 30). Yürür 2008 (s: 308) yılında yaptığı araştırmada işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılarının iş tatminini etkilediğini, dağıtım adaletinin ise herhangi bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir; 2011 (s: 311) yılında Demir ile yaptığı psikolojik güçlendirme ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında ise psikolojik güçlendirmenin çalışanların adalet algısını artırdığını ve buna karşılık adalet algısının da çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Diğer bir araştırmada ise genel örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur (Yazıcıoğlu, vd., 2009: 12). Çetin ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının problem çözme becerilerinin oluşmasında örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin önemli role sahip olduğunu tespit etmişlerdir (2011: 71). Meydan ve arkadaşları 2011 (s.191) yılında yaptığı araştırmada ise örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın bireyin tükenmişlik duygusu yaşaması üzerinde ters etkili olduğunu bulmuştur.

Örgütsel adalet ile ilişkili diğer bir değişken ise iş tatmini olmaktadır. Örgütsel adalette ilgili literatürler adalet algılarının iş tatmini üzerinde doğrudan ilişkisi olduğunu göstermektedir, öyle ki prosedürlerin adil olduğunu algılayan bireyler çalışma ortamlarından daha çok memnunluk duymaktadırlar (Metin Camgöz, vd., 2011: 234). Örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki ilişkisi ayrıntılı şekilde diğer bölüm başlığı altında incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ: KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini Kavramı

Kavram olarak “tatmin” Türk Dil Kurumu tarafından “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum, doygunluk” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>). Bir başka tanıma göre, iş tatmini “İnsanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmeleri içermektedir”. İş tatmini yüksek olan işgören işe karşı olumlu tutum içindedir, iş tatmini duymayanlar ise işe karşı tutumu olumsuz olmaktadır (Yüksel, 1990: 3). İş tatmini, çalışanın işini yapması karşılığı duyduğu manevi hazdır (Yelboğa, 2007: 1). Yazında iş tatmini aynı zamanda “iş doyum”, “işten tatmin”, “iş memnuniyeti” kavramı olarak da ele alınmıştır.

Bingöl, iş tatminini “İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur” şeklinde açıklamaktadır (Bingöl, 1990: 201). İş tatmini işgörenin işi hakkındaki duygularıdır (Yüksel, 1990: 3).

Miner’e göre iş tatmini, işten kurumsal ve fiziksel ortamdaki beklentilerinin karşılanması veya karşılanamamasına bağlı olarak değişen bilişsel ve duygusal süreçlerle tutuma dönüşen soyut bir olgudur (Gülmez, vd., 2009: 28). Locke’a göre iş tatmini işgörenin işini veya iş yaşamını

değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da olumlu duygusal doyum olmaktadır (Luthans, 1989: 176). Aslında, iş tatmini çalışanların işlerine karşı belirttikleri belirli davranıştır (Schultz, vd., 1990: 334). Hackman ve Oldham iş tatminini “Çalışanların işinden duyduğu mutluluk” şeklinde tanımlarken, Vroom ise “Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır (Bozkurt, vd., 2008: 2). Cranny, Smith ve Stone, iş tatmininin tanımı hususunda açık bir fikir birliğinin olduğunu ileri sürerek iş tatminini, bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamışlardır (Sönmezer, vd., 2008: 191).

Barutçugil iş tatminini “bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” olarak tanımlamaktadır (Barutçugil, 2004: 389). Bu tanımlarda da görüldüğü gibi iş tatmini en basit ifadeyle, kişinin işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı haz ve mutluluktur. Yani iş tatmini işgörenin işle ilgili duygusal tepkilerinin bir toplamıdır.

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır (Eğinli, 2009: 36):

- ✓ İş tatmini, çalışanın işe ilişkin sübjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir.

- ✓ İş tatmini, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır.
- ✓ İş tatmini, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum objesini kapsamaktadır.

İş tatminini, içsel ve dışsal iş tatmini olarak ayırmak mümkündür. İçsel iş tatmini bireylerin iş görevleri nitelikleri hakkında kendilerinin nasıl hissettikleri ifade etmektedir. Diğer taraftan dışsal iş tatmini bireylerin iş görevleri veya işin kendisi dışında çalışma durumu açısından hissettikleri tatmini ifade etmektedir (Hirschfield, 2000 akt. Tsourela, vd., 2008: 251). Genel olarak içsel iş tatmini çalışma sırasında hissedilen tatmini ifade etmektedir. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Dışsal iş tatmini; çalışmanın karşılığında elde edilen kazanımlara (ücret, iş güvencesi, vb.) bağlı tatmindir. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır (Açıkalın, 2011: 240; Köroğlu, 2012: 279).

İş tatmininin önemini bireysel ve örgütsel açıdan ele almak mümkündür. Bireysel açıdan bakılırsa, iş hem ekonomik, hem psikolojik açıdan bireyin yaşantısında önemli bir röle sahip olduğundan iş ortamında geçen zamanın hoş, doyurucu olması bireyin iş tatmininin olumlu yönde etkilemekle beraber onun psikolojik uyumunu da sağlamaktadır. İş tatminin

bireysel açıdan diğer boyutu ise iş tatmininin yetersiz olduğu durumlarda bireyin hayat doyumu düşük olacaktır. İş tatmininin birey açısından önemli olmasının diğer bir nedeni de beden sağlığıdır. İşten mutlu olanların daha uzun yaşadıkları belirlenmiştir. İş tatmini duymayan bireylerin ise stres altında kaldıkları ve stresin kalp hastalıklarından mide hastalıklarına kadar pek çok hastalığa yol açtığı bilinmektedir (Yüksel, 1990: 3).

İş tatmini örgütsel açıdan da büyük önem taşımaktadır. Bir işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi açısından işgörenlerin iş tatmininin sağlanması ve iş tatmini seviyesinin sürekli olarak yüksek tutulması işletme başarısının belirleyici faktörü ve en temel işletme amaçlarından biri haline gelmiştir. İş tatmini dinamik bir yapıya sahip olup, bir kez sağlandıktan sonra ihmal edilecek bir özellik taşımaz. Bu nedenle iş tatmini düzeyi sürekli olarak, yönetici tarafından izlenmeli, iş tatmini çalışmaları uygulanmalıdır (Öztürk, vd., 2003: 192). İş tatmininin varlığı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İş tatminsizliği ise işe gelmemek, geç gelmek ve işten gönüllü olarak ayrılmak gibi örgüt açısından maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir (Çarıkçı, 2000: 155).

2.2. İş Tatmini Teorileri

Literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik biçimde incelenmesi motivasyon kuramları ile ele alınmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi birer

motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş tatminini ilk inceleyen başlıca çalışmalardır (Yüksel, 2005: 294; Toker, 2007: 594). İş tatminini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi temel aldığından dolayı (Aşık, 2010: 36) iş tatmini teorileri genel olarak motivasyon kavramı içerisinde kapsam (içerik) ve süreç teorileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Kapsam teorileri davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde dururken, süreç teorileri davranışın “nasıl” motive edildiği üzerinde durmaktadır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer’in ERG teorisi, McClelland’ın Başarma İhtiyacı teorisi ve Herzberg’in Çift Faktör teorisi kapsam teorilerinin güçlü savunucuları arasında yer alırken; Vroom’un Bekleyiş teorisi, Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti kuramı, eşitlik kuramı ve amaç teorisi süreç teorilerinin güçlü savunucularındandır (Çarıkçı, vd., 2004: 159).

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin varsayımı şöyledir: yönetici bireyi belirli şekilde davranmaya sevk eden etmenlere ağırlık vermek suretiyle bireyin örgüt amacına katma değerini artırarak onu daha iyi yöneltebilir. Başlıca kapsam teorileri aşağıda açıklanmaktadır.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Bu teoriye esasen, insanlar hiyerarşik bir düzen içinde var olan çeşitli ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi üç temel varsayıma dayanmaktadır:

- ✓ Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyi çeşitli şekillerde davranmaya sevk etmektedir: İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçları onların davranışlarını etkilemektedir. Tatmin edilmiş ihtiyaçlar ise bireyin davranışını etkilememektedir.
- ✓ İhtiyaçlar, önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik şekilde sıralanmaktadır.
- ✓ Birey, ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir üst basamaktaki ihtiyacının etkisi altına girmektedir.

Kişileri belirli davranışlara yönelten ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve tamamlama ihtiyacı şeklinde beş basamakta yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Keskin, 2007: 4; Yılmaz, 2010: 43-44):

- ✓ Fizyolojik ihtiyaçlar insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkabilen ihtiyaçlar olup diğer ihtiyaçlara göre öncelik taşımaktadır: yeme, içme, barınma, uyuma, yaşam gereksimleri.
- ✓ Güvenlik ihtiyacı: Birey fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını yeterli oranda giderdikten sonra güvenlik ihtiyaçlarını gidermeye yönelmektedir. Buna tehlikelerden uzak olma, korku duymama, tehlikelerden korunma, güvenlik içinde olma aittir.
- ✓ Sosyal ihtiyaçlar: İnsanlar sosyal varlık olmaları itibarı ile diğer insanlarla grup halinde birlikte yaşamak, birileri tarafından sevilme,

sevmek ister. Çünkü sevme ve sevilme insan doğasından kaynaklanan evrensel bir ihtiyaçtır.

- ✓ Kendini gösterme ihtiyacı: Kişi çevresindeki insanların dikkat ve ilgisini çekerek onların takdirini kazanmayı istemektedir. Çünkü birey toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşmaktadır. Buna saygı duyma, kendine güvenme, işinde ustalaşma, bağımsız olma, statü, arkadaş çevresine egemen olma gibi ihtiyaçları örnek vermek mümkündür.
- ✓ Kendini tamamlama ihtiyacı, insanların kendi kişilik yapılarında doğal ve potansiyel olarak mevcut olan yeteneklerini analiz ederek, pratik olarak uygulamaya yönelmesini ifade etmektedir.

İşletme açısından fizyolojik ihtiyaçlar, uygun iş ortamı ve çalışma koşulları, ücret, yan ödemeler, yemek ve giyim, ulaşım olarak açıklanabilir. Güvenlik ihtiyacı, güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre, iş güvenliği, emeklilik, sigorta, sağlık hizmetleri ve sosyal haklardır. Sosyal ihtiyaçlar, iş arkadaşları ve yöneticilerle olumlu ilişkiler kurma isteği ve grup çalışmalarına aktif katılmaktır. Buna sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler aittir. Kendini gösterme ihtiyacı, olumlu imaj geliştirme, fark edilme, başkaları tarafından takdir edilme, tanınma, sorumluluk alma, statü arayışı, statüye uygun maaş alma ihtiyacıdır. Kendini tamamlama ihtiyacı, büyüme için fırsatlar yaratma, yaratıcılığı ortaya koyma, başarıya özendirme, zor görevler ve ilerleme için eğitim alma şeklinde görülmektedir (Barutçugil, 2004: 375; Can, vd., 2009: 367). Bu teoriye göre yöneticinin temel işi, çalışanların karşılanmamış olan ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya

olanak sağlayacak imkânları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacını karşılamış olan çalışan ise yaptığı işten memnun olacaktır. Lakin ihtiyaçlar durgun değil, değişkendir ve karşılanan ihtiyacın yerini yeni bir karşılanması gereken ihtiyaç alacaktır (Ağırbaş, vd., 2005: 329). Maslow'a göre bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının ortalama %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ni, sosyal (sevgi) ihtiyaçlarının % 50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'nı ve kendini gerçekleştirme (tamamlama) ihtiyacının %10'unu tatmin etmiş olabilmektedir (Maslow, 1943: 389-390). Başka bir ifadeyle, bu ihtiyaçların hepsi yüzde yüz oranda gerçekleşmeyecektir.

Bu teori çeşitli yönlerden eleştirilmiştir. Bunlar içinde en önemlisi bütün kişilerin ihtiyaçlarının aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koymanın zorluğudur. Bazı kişiler için kendini gerçekleştirme ihtiyacı sosyal ihtiyaçtan önemli olabilmektedir. Ayrıca ihtiyaçlar basamağında, ihtiyaçlar arasında kesin sınırlar ve ayırım olmadığı da söylenebilir. Bu yüzden belli bir ihtiyaç grubu içerisinde bulunan ferdin, diğer ihtiyaçlara gerek duymadığı söylenemez.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Çift Faktör kuramı Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman tarafından üniversite öğrencilerinin yardımıyla 1959 yılında 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon kuramı olarak tanınmaktadır. Araştırma sonucunda iş tatmini ve iş tatminsizliğine çeşitli etmenlerin nasıl etki ettiği

ortaya koyulmuştur. Çift faktör kuramında ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG kuramından farklı olarak motivasyon kavramı iş açısından ele alınarak incelenmiş ve araştırma sonucunda iş tatmini ve motivasyona etki eden faktörler ayırt edilerek iki grupta toplanmıştır (Statt, 2004: 252). Bu teorinin varsayımlarına göre, işyerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına, tatminsizliğine sebep olan faktörler ile işyerinde çalışanı mutlu eden, iş yerine bağlayan özendirici ve tatmin sağlayan faktörlerin ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli faktörlerin bulunması tatmine sebep olduğu halde, onların yokluğu nötr durum yaratmakta ve tatminsizliğe yol açmaktadır. Belirli etmenlerin yokluğu çalışanı kötümser yapıp iş tatminsizliğine neden olmamakta, lakin bu faktörlerin varlığı da çalışanları motive etmemektedir, yani çalışanlar iş tatminine ulaşmamaktadır. Bu açıdan kuramda iki grup faktörlerden bahsedilmektedir: hijyen (koruyucu) faktörleri ve motive edici faktörler. Anlaşıldığı gibi motive edici faktörler çalışanları işlerinden mutluluk duymalarına ve motive olmalarına olanak sağlamaktadır ve bu faktörlerin yokluğu çalışanın motive olmaması ile sonuçlanmaktadır. Koruyucu faktörlerin çalışanı motive etme özelliği olmamakla birlikte, onların mevcut olması çalışanların motive olabilmeleri için lazım olan temel koşulları sağlamaktadır ve iş tatminsizliği durumunu önlemektedir. Yani koruyucu faktörler motivasyon için gerekli ortam yaratmaktadır, bu faktörler sağlandıktan sonra çalışanları motive edici faktörlerle motive etmek mümkündür. Herzberg'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyen faktörleri ve motive edici faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Herzberg, 1987: 9):

Tablo 2. Hijyen ve Motive Edici Faktörler

<i>Hijyen Faktörleri:</i>	<i>Motive Edici Faktörler:</i>
✓ İşletme politikası ve yönetim;	✓ Başarı;
✓ Denetim ve nezaret;	✓ Tanınma ve takdir;
✓ Çalışanlar arasındaki ilişkiler;	✓ İşin kendisi;
✓ Çalışma koşulları;	✓ Sorumluluk;
✓ Ücret;	✓ İlerleme (terfi) imkânları.
✓ Statü;	
✓ İş güvencesi	

Herzberg, 1987: 9.

Herzberg tatmin ve tatminsizlik kavramlarının zıt olmadıklarını ve birbirlerinden farklı kavram olduklarını ileri sürmektedir. İş tatmini ve motivasyonu meydana getiren faktörler ile iş tatminsizliği durumundaki faktörler ayrı ve farklı olmaktadır. Bu kuramın en önemli sonucu ve temel önermesi de tatmin sağlayan faktörlerle tatminsizliğe neden olan faktörlerin farklı ve ayrı olmasıdır. İş tatmini iş tatminsizliği kavramının zıttı olmaktan çok, işten tatmin olma duygusu, iş tatminsizliğinin olmamasıdır. İş tatminsizliği ise iş tatmininin olmayışı, işten tatmin duymamak gibi ifade edilmektedir (Eroğlu, 1996: 260).

Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısından dır. Çift faktör teorisindeki değişkenler doğrudan iş ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir (Yüksel, 2005: 294). Eren'e (2001) göre, Herzberg kuramı her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir (Tikici, 2005: 147;

Eren, 2001: 507). Herzberg'in modeli, kullanılan araştırma yöntemi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok tatmin ve tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır. Eleştiriler çift faktör teorisini evrensel olarak kabul edilmediğini ve bununla ilgili olarak bir sonuca varmak için daha fazla çalışma yapılması gerektiğini göstermektedir. Modele karşı yoğun eleştirilerin olmasına rağmen çift faktör kuramı yöneticiler arasında popülerliğini korumuş, onların motivasyonu anlamaları konusunda model büyük katkıda bulunmuştur.

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi: Bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi ve çift faktör teorisine göre biraz farklılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle, diğer iki teori ihtiyaçların doğuştan olduğunu varsaydığı halde, bu kuram ihtiyaçların öğrenme sonucunda kişi için önem kazanmaya başladığını ileri sürmektedir. McClelland'a esasen, bireyler üç değişik ihtiyacı: ilişki kurma; güç kazanma; başarıma ihtiyacı; etkisi altında davranışta bulunmaktadır. McClelland bu temel ihtiyacı aşağıdaki gibi tanımlamaktadır (Can, vd., 2009: 369-370):

- ✓ İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler: diğer bireylerle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isteyen, diğerleri tarafından seilmekten hoşlanan, sosyal faaliyetlerden zevk alan, grup üyesi olarak kimlik duygusuna erişmek isteyen bireylerdir.
- ✓ Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler: diğer kişiler üzerinde güç veya etki sahibi olmayı isteyen, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda

diğerleriyle yarışmayı seven, diğerleri ile karşılaşmadan zevk alan kişilerdir.

- ✓ Başarma ihtiyacı olan bireyler: sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak kaçınmayan, amaca yönelik olan, gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girebilen, yaptıkları işin sonucunu görmek istedikleri için yüksek enerji ile zorlu çalışmalara giren bireylerdir.

McClelland üç ihtiyaç içinde başarı ihtiyacı üzerinde daha çok yoğunlaşmıştır. Başarı motivi yüksek olan kişiler, başarı motivi düşük olanlara kıyasla daha gerçek ve ulaşılabilir amaçlar tespit ettiklerini ileri sürmektedir. Bu bireyler zor görevlerden ve sorumluluktan kaçmazlar ve kararlıdırlar. Fakat bu nitelikte olan herkesin başarılı olacağını söylemek mümkün değildir (Tikici, 2005: 148). Başarı ihtiyacı üzerinde yoğun çalışmasına rağmen, McClelland birçok araştırmasında başarı, ilişki ve güç kazanma gereksinimini birlikte test etmiştir. McClelland'a göre yüksek başarı ihtiyacına sahip olan bireylerin belirli durumlar için aşağıdaki tercihleri vardır (Statt, 2004: 253):

- ✓ Ne yüksek ne de düşük, orta düzeyde risk derecelerine sahip iş istemekteler.
- ✓ Bu bireyler kendi performanslarına göre başarılı veya başarısız oldukları hakkında geribildirim almak istemekteler.
- ✓ Bireysel sorumluluklarını kabullenmekteler.

Bu teoriye esasen, yönetici personelin hissettiği ihtiyaçları belirlerse, personel seçim ve yerleştirme sistemlerini ona göre düzenleyebilmektedir.

Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan birey, bunu elde edebileceği bir görev yapacağından dolayı sahip olduğu beceri ve bilgiyi tam olarak uygulamaya koyma fırsatını bulabilmektedir.

Alderfer'in ERG Teorisi: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla Clayton Alderfer tarafından ortaya atılmış olan bu kuram ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını temel almaktadır. Başka bir ifadeyle, Alderfer, Maslow kuramındaki ihtiyaçları farklı bir şekilde ifade etmektedir. Alderfer'in ERG kuramında ihtiyaçlar iş organizasyonlarına uygun bir teori şeklinde incelenmiştir. Fakat Alderfer kuramında, Maslow'dan farklı olarak üç grup ihtiyaçtan bahsetmiştir. Bunlar var olma (existence), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth) ihtiyaçlarıdır. Bu üç ihtiyaç ERG (VİG) teorisi adı altında toplanmaktadır. Var olma ihtiyaçları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile aynı olmakta ve yaşamak için gerekli olan temel en alt düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Buna yeme, içme, fiziksel güvenlik, barınma aittir. Çalışma hayatında bu ihtiyaçların karşılıkları olarak ücret, ikramiye, prim, ödemede adalet, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği gibi gereksinimler örnek verilebilir (<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmek-icin-neler-yapiyorsunuz.html>, Yüksel, 1990: 27; Tınaz, 2009: 8). İlişki kurma ihtiyaçları ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki sosyal ihtiyaçlar ve kendini gösterme ihtiyaçları ile karşılık bulmaktadır. Bu ihtiyaçlar bireyin sosyal çevresiyle ilgili olup, diğer insanlarla karşılıklı etkileşimi içermektedir. İlişki kurma gereksinimi başkalarından saygı görme, birlikte yaşadığı veya çalıştığı kişilerle dostça ilişkiler kurma, başkaları

ile iletişime açık olma, prestij elde etmeyi arzulama, tanınma, kısaca sosyal ilişkilerde tatmin olma gibi kavramları içermektedir (Schultz, vd., 1998: 239). Gelişme ihtiyacı ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki kendini tamamlama ihtiyacını içermektedir. Bu ihtiyaçlara rekabet derecesi, bağımsızlık arzusu, tüm yetenekleri kullanabilme derecesi, kendine güven duygusu örnek verilebilir.

Alderfer'in ERG modeli ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 3. Maslow ve Alderfer Kuramlarının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine İlişkin Basamaklar	Alderfer'in ERG Kuramına İlişkin Basamaklar
1. Fizyolojik İhtiyaçlar 2. Güvenlik İhtiyacı	1. Var Olma İhtiyacı
3. Sosyal İhtiyaçlar 4. Saygınlık İhtiyacı	2. İlişki Kurma İhtiyacı
5. Kendini Gerçekleştirme	3. Gelişme İhtiyacı

Kaynak: Efil, 2002: 151.

Bu iki teori arasındaki en büyük farklılık bireyin ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonraki aşamadır. Maslow ihtiyaçların tatmin edildikten sonra birey için büyük güce sahip olmadığını ileri sürerken, Alderfer çalışmasında ihtiyaçların tatmin edildiği zaman birey için daha da önem kazanmaya başladığını savunmaktadır (Statt, 2004: 252). ERG kuramına göre ihtiyaçlar hiyerarşik yapıya sahip değildir, bireyin sahip olduğu yetenek ve ihtiyaca göre yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilmektedir. Yani bütün ihtiyaçlar aynı zamanda aktif olabilmektedir. Bu nedenle, bir grup ihtiyaç tatmin edildikten sonra diğer üst düzey ihtiyaçların ortaya çıkışını

hemen başlatmayabilir. Yani, ilişki kurma veya gelişme ihtiyacını karşılayamayan birey var olma ihtiyacına geri dönerek ona daha çok önem verebilmektedir. Üst düzey ihtiyacı karşılamakta yaşanan bir sorun alt düzeydeki ihtiyacı karşılama isteğini etkilemektedir. Yani ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır (Schultz, vd., 1998: 241; Barutçugil, 2004: 376).

Alderfer'in bazı hipotezleri Maslow'un hipotezleri ile benzerlik göstermekte, bazıları ise karşıtlıklar taşımaktadır. Alderfer'e göre eğer var olma ihtiyacı tatmin edilmemişse (Tikici, 2005: 150):

- ✓ İlişki kurma ihtiyacının tatminsizliği, var olma ihtiyaçlarının daha üst düzeyde tatmin edilmesini artırmaktadır.
- ✓ Gelişme ihtiyaçlarının daha az tatmin edilmesi ise daha fazla ilişki kurma ihtiyacının artmasına neden olmaktadır.

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları kapsam kuramlarının aksine ihtiyaçlar ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) denilebilecek dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır (Şimşek, vd., 2008: 206). Bu kuramlar çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek bireyi belirli bir davranış göstermeye nasıl sevk ettiğini açıklamaya çalışmaktadır. Vroom'un bekleme teorisi, Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş

beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ve Locke'ın amaç teorisi süreç teorileri olarak incelenmiştir.

Vroom'un Bekleyiş Teorisi: Victor Vroom'un bekleyiş teorisi (Expectancy Theory) Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın araştırmalarına dayanmaktadır. Daha sonra bu kuram Porter ve Lawler tarafından daha detaylı bir model haline getirilmiştir. Vroom, iş tatmininin oluşmasında kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklılıkların dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir (Eğimli, 2009: 37). Birçok eleştirilere rağmen çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmiş olan beklenti teorisine göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olmakta ve model üç değişken içermektedir (Özkalp, vd., 2010: 293).

Değer veya çekicilik (valence): bireyin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Ödüller kişi için bir değer (valens) teşkil etmelidir. Değerin yüksek olması bireyin daha fazla çaba (gayret) sarf etmesine sebep olacaktır. Teoriye esasen valens +1 ve -1 arasında değer almaktadır (Koçel, 2010; Özkalp, vd.,2010; Schultz, vd., 1998).

Modelin ikinci değişkeni *beklenti (expectancy)* belli davranışa yöneldiğinde belli sonuç elde edebileceği konusunda bireyin inancını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, kişinin belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılamasıdır (Can, 2005; Yılmaz, 2010).

Araçsallık (instrumentality) kişinin belli bir performansının belli bir ödülle ulaşabileceğine inancını ifade etmektedir. Yani araçsallık, birinci

derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. Birinci derecedeki sonuçlar, belirli bir davranıştan elde edilen temel sonuçlar olup, o işi yapma ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Bunlar verimlilik, devamsızlık, işgücü devri ve verimliliğinin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise iş başarımı sonuçlarının (birinci derecedeki sonuçların) doğurduğu ödül ve cezalar olmaktadır. Bunlar ücret artışı, yükselme, grup tarafından kabul veya reddedilme olabilmektedir (Can, vd, 2009; Koçel, 2010; Güney, 2001). Vroom'un bekleyiş teorisinde iş tatmini çalışanların işle ilgili olarak algıladıkları ödüllerin bir fonksiyonu olmaktadır. Bu çerçevede çalışanların aldıkları ödüllerin miktarı ve zamanlaması işten alınan tatmini belirlemektedir. Genel bir ilke olarak insanlar ödüllendirildikleri ölçüde tatmin olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 156). Bu kuramdan elde edilen sonuca göre, çalışanların çaba ile başarının yakın ilişkide olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Yönetici, gayretin başarıya dönüşebileceği bir ortamı oluşturmalı; başarı ile ödül arasındaki geçişleri sağlamalı; ödül sistemini seçerken çalışanlar açısından önemli ve çekici gelen bir yapı oluşturmalıdır (Tınaz, 2009: 11).

Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi: Lyman Porter ve E. E. Lawler tarafından öne sürülen geliştirilmiş beklenti teorisi Vroom'un bekleyiş teorisinin geliştirilmiş ve bazı ilaveler edilmiş uzantısı olmaktadır. Fakat modelin Vroom'un bekleyiş modelinden farklı tarafları vardır. Bu modele esasen kişinin yüksek çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bireyin güdülenmesi bekleyişi tarafından etkilenmesine rağmen, bu bekleyişin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın

yüksek bir başarımla sonuçlanabilmesi için, bireyin gerekli yetenek ve bilgiye sahip olması ve uygun bir rol anlayışı taşıması gerekmektedir (Bingöl, 1990: 194). Bu modelde iş tatminini çalışanın gösterdiği performans ve sonucunda aldığı ödül oluşturmaktadır. Çalışanların davranışı iş yerindeki eşitlik ve hoşnutluktan etkilendiğinden ulaşmak istediği amaç da bu doğrultuda şekillenmektedir (Bölükbaşı, vd., 2009: 351). Geliştirilmiş beklenti teorisine göre, bireyin başarılı olabilmesi için Vroom'un bekleme kuramının üç kavramı yeterli olmamaktadır, bundan dolayı bireyin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan bireyler gayret göstermelerine rağmen başarılı olamayacaktır. Ayrıca bireyin başarılı olabilmesi için rol anlayışına sahip olmalıdır.

Bu modelde yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların bekleme ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Model bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini ve aksine, yüksek başarılı ama beklemelerine uygun ödüllendirilmemiş bireylerin olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 2001: 536). Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti teorisi gerçekte bir performans-tatmin modelidir. Bununla beraber, kuram bu iki değişken arasındaki ilişkiyi daha önceki görüşlerden farklı biçimde açıklamaktadır. Yüksek düzeyde tatminin, yüksek düzeyde performans sağladığına inanılırken, Lawler ve Porter'ın modeli performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır (Eroğlu, 1996: 278).

Adams'ın Eşitlik Teorisi: Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi bir motivasyon kuramı olmakla birlikte, iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara da dikkat yetirmektedir. Bu teoriye esasen, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olmaktadır (Toker, 2007: 595). Adams eşitlik kuramında kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak, iş doyumunu ya da doyumsuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir (Aşık, 2010: 36). Diğer bir ifadeyle, kişi diğerleri ile kendisini karşılaştırmasına bağlı olarak iş tatminine ulaşmakta veya ulaşmamaktadır. Eşitlik teorisinde dört kavram kullanılmaktadır: (1) Eşitliliği veya eşitsizliği algılayan kişi; (2) Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişiler; (3) Bireyin işine taşıdığı beceri, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özellikler (katkılar, girdiler); (4) Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret, yan ödeme, tanınma, statü, iyi çalışma gibi ödüller (çıktılar) (Can, 2005; Can, vd., 2009; Güney, 2001).

Modelde bireyler gösterdikleri çabaları ve onun karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda olan diğer bireylerin çaba-ödül oranı karşılaştırılarak tatmin veya tatminsizlik olarak ele alınmaktadır (Bölükbaşı, vd., 2009: 351). Karşılaştırma sonucunda üç durumdan biri ortaya çıkabilmektedir. İlk durum bireyin sarf ettiği gayret ile karşılığında elde ettiği ödül oranı diğer bireyin sarf ettiği gayret ve elde ettiği ödül oranına eşit olduğu haldir. Bu zaman herhangi sorun olmamakta, örgütte eşitlik durumu sürmektedir. İkinci durumda bireyin harcadığı çaba ile elde ettiği ödül oranı

diğer bireyin aynı oranına kıyasla küçük çıktığı durumdur ki, bu zaman eşitsizlikten ve ödöl adaletinin bozulduğundan söz edilmektedir. Üçüncü durum bireyin harcadığı çabanın karşılığı elde ettiği çıktılar diğer bireyin oranından büyük olduğu durumdur ki, bu durum da gerçekte bir sorunun var olduğunu yansıtmaktadır. Denklik veya denksizlik duygusuna ulaşma işgörenin örgüte verdiklerine karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya başlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Çalışan çabasına ve edimine eşit bir ödeme aldığında o zaman iş tatmini sağlanmış olmaktadır (Başaran, 2004: 385). Bireyin kendi oranının diğer kişilerin oranına göre yüksek olması bireyde belli bir huzursuzluk duygusu oluştuğu kabul görülmektedir. Bireyin ona karşın eşit davranılmadığını algıladığı zaman bu eşitsizlik durumuna karşın direnç göstereceği, adaleti ortaya koymak amaçlı belirli davranışlarda bulunacağı ileri sürülmektedir.

Teoriye esasen böyle bir sonuca varmak mümkündür: yönetici çalışanlara karşın eşit bir biçimde davranışta bulunmadığı takdirde bireylerin motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı, yönetici tarafından tam eşitlik ve denge sağlanmalıdır.

Locke'in Amaç Teorisi: Bu teori, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Çalışanların amaçlara ulaşması tatmin duygusunu sağlamakta, amaçlara ulaşamaması tatminsizlik duymasına yol açmaktadır. Çalışanın ulaştığı çıktılarının, elde etmeyi amaçladığı çıktılarla karşılaştırılması,

sonuçta eşitlik varsa iş tatmini bulunduğu ileri sürülmektedir (Bölükbaşı, vd., 2009: 352). Locke, iş tatminini bireyin işini ve deneyimini değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu, hoş duygular şeklinde tanımlamaktadır. Bu modele göre bireyin belirlemiş olduğu amaçlar onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Yüksek ve ulaşılmaması zor olan amaç belirleyen birey, kolay şekilde elde edilebilen amaç belirleyen bireye kıyasla daha çok motive edilmekte ve yüksek başarı göstermektedir. Locke göre, birey işe başladığında belirlediği amaca ulaşmaya kadar çalışmaktadır. Çünkü amaçlar bireyin davranışını motive eden “bilinçli” niyetlerdir. Locke’a göre, amaç belirleme sürecinin amaç açıklığı, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğu gibi temel özelliği mevcuttur. Amaç açıklığı amaçların sayısal olarak ifade edilebilirlik derecesidir. Amaç güçlüğü amaca ulaşılabilme için gerekli olan uzmanlık derecesi veya performans düzeyidir. Amaç yoğunluğu amacı koyma ve ona ulaşma yollarının belirlenmesi ile ilgilidir. Bu modelin temel esaslarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Eroğlu, 1996: 293; Şimşek, vd., 2008: 210):

- ✓ Bireylerin iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir.
- ✓ Dışsal özendiriciler bireylerin amaçları üzerinde etkili olabilmektedir.
- ✓ Etkili reaksiyonlar bireylerin algı ve değer yargılarından meydana gelen bir değerlendirmenin sonucudur.

Edwin Locke, amaç kuramının bir güdüleme kuramı olmaktan ziyade bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının uygun olacağını ve böylelikle,

yöneticilerin bu teknikte pek çok yarar sağlayacaklarını vurgulamaktadır (Tınaz, 2009: 13).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Literatürde iş tatmini ve ona etki eden faktörleri hakkında birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda iş tatminini etkileyen faktörler genelde iki grupta ele alınarak incelenmektedir. Birinci grubu kişisel (bireysel) faktörler, ikinci grubu ise örgütsel faktörler oluşturmaktadır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler bireyin doğuştan sahip olduğu özellikler ve sonradan elde ettiği deneyimlerle ilgili olup yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu, kıdem gibi demografik değişkenleri içermektedir. Literatürde kişisel faktörlerin iş tatmini üzerinde etkisini inceleyen birçok çalışma mevcuttur.

Yaş: Literatürde işgörenlerin yaşı ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. İşgörenin yaşı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar genellikle bu iki değişken arasında olumlu bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle, yapılan araştırmalar işgörenin yaşı ilerledikçe iş tatminini olumlu yönde etkilediğini, yaşlı çalışanların genç olanlara kıyasla daha fazla tatmin duyduklarını göstermektedir. Bu olumlu ilişki özellikle altmış yaşına kadar daha da etkili olduğu ileri sürülmektedir. Korman (1978: 178), meslek düzeyi gibi faktörler

sabit tutulduğunda iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki konusundaki ekseri delil emeklilik öncesi yıllarına kadar (tahminen altmışların ilk yılları) iki değişken arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu ve bu yıllardan sonra keskin bir düşüş olduğunu göstermektedir. Fakat teknolojik değişimler bu durumu başka bir yönden etkilenmektedir. Yaşlı işgörenler değişen teknolojiye uyum sağlamakta sorun yaşadıkları için daha çok direnç göstermektedirler. Herzberg ve arkadaşları yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Herzberg ve arkadaşlarına göre, iş tatmini-yaş ilişkisi “U” şeklinde bir eğri niteliğindedir. Yazarlara göre, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. İlk birkaç yıldan sonra, tatmin keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin artmaktadır (Clark, vd, 1996: 58). Herzberg çalışanların otuzlu yaşlarda en düşük performans gösterdiklerini ve durumun otuz yaşından elli yaşına kadar farklılıklar gösterdiğini ileri sürmektedir. Handyside (1961), 1000 İngiliz erkek ve kadının iş tatmini üzerinde yaşın etkisini incelemiş, araştırma sonucu “U” şeklinde model desteklenmiştir. Çok geçmeden aynı model Warr (1992) tarafından yapılan incelemede de kabul görülmüştür (Baş, vd., 2002: 90). Araştırmacılara göre işgören ilk birkaç yılda iş pozisyonundan memnuniyet duymakta, daha sonraki yıllarda azalan iş imkânları ve artan sıkıntılar yüzünden çalışanların iş tatmin seviyesinde azalmalar yaşanmaktadır. Çalışanın iş tatmin düzeyinin yükselmesi için bireyin beğendiği ve hoşlandığı pozisyonda olan işe başlaması ile mümkün olmaktadır. Yaşça daha büyük olan çalışanlar açısından ücretin yüksek

olması, işletmede uzun süredir bulunuyor olunması, örgütte yüksek kademedeki ve sorumluluk alınmış olunması veya beklentilerin daha az olması, kendilerine olan güvenin ve tecrübenin fazla olması gibi nedenlerle tatmin daha yüksek düzeylerde olabilmektedir (Çarıkçı, 2000: 157). Luthans genç çalışanların yaşlılara göre daha az tatmin yaşamalarının sebeplerinin olduğunu ileri sürmektedir. İlk olarak gençler işyerine yüksek beklentilerle gelmektedirler ve bu gerçekçi olmayan beklentiler gerçekleşmemektedir. Genç çalışanların mezun olduktan sonra buldukları işlere göre daha çok vasıflı olmaları tatminsizlik yaşamalarının diğer nedeni olmaktadır. Üçüncü sebep gençlerin iş üzerinde yetkisi veya kontrolünün olmamasıdır (Luthans, 1989: 181-182).

Cinsiyet: İş tatminini etkileyen bireysel unsurlar arasında cinsiyet en dikkat çekici olan ve en çok araştırılan faktörlerden biridir. Çünkü kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar beklentilerinin de farklı olmasına yol açmaktadır. Bu da beraberinde farklı tatmin kaynakları ve tatmin düzeyi getirmektedir (Çarıkçı, vd., 2004: 159). Cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisini araştıran ampirik çalışmalarda hangi cinsin erkek veya kadının daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuç bulunmaktadır. Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından yapılan araştırmada kadınların iş tatmini erkeklerin iş tatmininden daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Tikici, 2005: 328). Fakat araştırmacılar bu durumun, cinsiyet faktörünün kendisinden ziyade, kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları, aynı ödülleri kazanmak için daha ağır çalışmaları gerektiğini hissetmeleri gibi durumlardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Yelboğa, 2007: 3). Daha

sonraki araştırmalarda bütünsel iş tatmininde cinsiyete bağlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca literatürde kadınların erkeklere göre iş tatmin seviyesinin daha fazla olduğunu ispatlayan diğer araştırmalara da rastlanmaktadır. Kadınların erkeklere kıyasla işten daha fazla tatmin duymalarını Clark (1997) böyle açıklamaktadır: “İş tatmini beklenti işlevli yapıya sahiptir ve kadınların emek piyasasından az beklentisi olması onların beklentilerinin kolay şekilde karşılanması ile sonuçlanmakta ve işten doyum sağlanmaktadır” (Bender, vd., 2005: 480). Cambell ve diğerleri (1976), kadın ve erkeklerin iş tatmin seviyeleri arasındaki farklılıklar onların sahip oldukları farklı beklentilerden kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Hunjra, vd., 2010: 2158). Clark ve Oswald (1996), Clark (1997), Sloane ve Williams (2000), Sousa-Poza ve Sousa-Poza (2000) ABD ve Büyük Britanya’da cinsiyet açısından ücret tahmini kadınların daha az maaş aldıklarını göstermiş, fakat her iki ülkede kadınların erkeklerden daha çok işten tatmin oldukları ortaya çıkmıştır (Bender, vd., 2005: 479-480). İşe gelmeme, devamsızlık konusunda kadınlar erkeklere kıyasla daha çok devamsızlık yapmaktadırlar. Bunun en önemli açıklaması kadınların çocuk yetiştirme ve evle ilgili sorumluluklarının olmasıdır (Özkalp, vd., 2010: 133).

Türkiye’de iş tatmini ve cinsiyet değişkeni ile ilgili yapılmış olan araştırma sonuçlarında da tutarsızlık vardır. Gazioğlu ve Tansel (2006) tarafından yapılan araştırmada kadınların iş tatminleri erkeklerin iş tatminlerinden daha yüksektir. Araştırma sonucunda cinsler arasında tatmin seviyesinin farklılığının sebebini işten beklentilerinin farklı olması, kıyaslanan grubun farklılığı, kadın ve erkeğin yaptığı iş ve iş özelliklerinin farklılığı ile

açıklamıştır (Gazioğlu, vd., 2006: 1165). Çarıkçı (2004) tarafından yapılan araştırmada iş tatminini etkileyen en önemli faktör cinsiyet olmaktadır. Araştırmaya göre kadınlar erkeklere kıyasla işten daha az tatmin duymaktadırlar. Bunun asıl nedeni ise çalışma saatlerindeki düzensizliktir (Çarıkçı, 2004: 92). Bilgiç'in (1998) yaptığı araştırma sonucunda cinsiyetin genel iş tatmini ile ilişkisinin olmadığı, kadınların ücret ve fiziksel koşullar hakkında erkeklere kıyasla daha düşük tatmine sahip oldukları bulunmuştur (Bilgiç, 1998: 554).

Medeni Durum: Literatürde evli ve bekâr işgörenlerin iş tatmin düzeyleri üzerine yeterli çalışma bulunmamaktadır. Lakin araştırmalarda devamsızlığı konusunda evli çalışanların bekar olanlara kıyasla daha az devamsızlık yaptıkları, işten ayrılma oranlarının daha az olduğu ve işten daha çok memnun oldukları saptanmıştır (Özkalp, vd., 2010: 133). Gazioğlu ve Tansel (2006) Büyük Britanya'da iş tatmininin bireysel ve örgütle ilgili faktörlerini inceleyerek bireyin medeni durumunun iş tatmin seviyesini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda evli olan bireylerin iş tatmin seviyelerinin evli olmayan bireylere kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir (Gazioğlu, vd., 2006: 1168). Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi hakkında sonuçlarda tezatlık vardır. Clark (1996) tarafından yapılan araştırma sonucunda evli bireylerin evli olmayanlardan daha fazla işlerinden memnun kaldıkları bulunmuştur (Gazioğlu, vd., 2006: 1168). Genellikle evli olan bireylerin düzenli bir yaşam tarzına sahip olduklarından dolayı, hayatta daha mutlu olmaları ve işten daha fazla tatmin duymaları düşünülmektedir.

Meslek ve Eğitim Düzeyi: Meslek gruplarına ilişkin araştırmalarda, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur. Toplum tarafından sosyal saygınlığı yüksek olan mesleklerde çalışan bireylerin iş tatmin seviyesinin yüksek olduğu görölmüştür. Bunun nedeni olarak çalışma koşullarının ve alınan ücretin daha iyi olması düşünölmektedir. Yetenek kullanma ve geliştirme olanaklarına diğerlerinden daha çok sahip olan bu bireylerin işten daha fazla doyum almaları beklenen sonuçtur (Tınaz, 2009: 29). Çarıkçı ve Oksay (2004), yaptıkları araştırmada tatmin sağlayan unsurları mesleğe göre incelediklerinde en yüksek düzeyde tatmin yaşayanların doktor, hemşire ve ebeler dışında kalan sağlık personeli; en yüksek düzeyde tatminsizlik yaşayanların ise doktorlar olduğu görölmüştür (Çarıkçı, vd., 2004: 168).

Bireyin eğitim düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğu (özellikle, ödenek tatmininde) kabul görölmektedir. Basitçe bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe, iş ödöllerini nasıl değerlendirmesi gerektiği hususunda rehberliğine başvuracağı grubun düzeyi yükselmektedir. Bundan dolayı, bireyin aradığı grubun referans noktaları yükseldikçe çalışanın herhangi bir noktadaki tatmini azalacaktır (Korman, 1978: 179). Birey eğitim düzeyi ve deneyimine uygun pozisyonda yer alamadıkça mutsuz olmakta ve iş tatminsizliği yaşamaktadır. Ayrıca, sahip olduğu yeterlilikten daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan bireyde de yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş tatmininin azalmasına neden olabilmektedir. Oshagbemi (2003: 1226) üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş tatmini ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi

incelemiş, akademik personelin iş tatmininin hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bilgiç (1998) tarafından yapılan araştırmanın sonucu eğitim düzeyinin Türk çalışanlarının iş tatminine önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Ancak, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler (Bilgiç, 1998: 554).

Kıdem ve Aynı İşte Kalma Süresi: İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden doyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfi imkânı oldukça yavaş olmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma hayatının ilk yıllarında iş tatmininin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Schultz, vd., 1998: 256). İşe yeni başlayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından ve kendilerinden daha kıdemli olan çalışanlardan sosyal destek elde edemezlerse daha yüksek düzeylerde iş tatmini bildirmektedirler (Yelboğa, 2007: 4). Kıdemin dışsal iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu bulan Bilgiç (1998: 555) bunu, aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerine bağlamıştır. Bu bulgu Bedeian ve diğerleri (1992: 46) tarafından yapılan araştırma sonucu ile tutarsız

olmaktadır; onlar kıdem ile yükselme olanakları ve iş tatmini arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuşlardır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Ücret: İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Çalışanlar ücreti yöneticilerin onların örgüte olan katkılarına tepkisi olarak görmektedirler. Bu anlamda ücret iş tatminin ile anlamlı ilişkilidir. Yan ödemeler de önemli olmaktadır fakat onlar etkili olmamaktadır (Luthans, 1989: 184). İş tatmini ve ücret ilişkisini anlamaya yönelik olan araştırmalar farklı sonuçlar vermiştir. Bazı araştırmaların bulgularına göre ücret çalışan için çok önemli olmaktadır; buna karşılık diğer araştırma bulgularına göre ise parasal tatmin iş tatmini önem listesinin alt sıralarında yer almaktadır (Tikici, 2010: 326).

Birçok anket ve araştırmalar iş tatmini ve ücret arasında olumlu ilişkinin var olduğunu göstermiştir; yüksek ücret yüksek iş tatmini. Ayrıca, yaşlı çalışanlar genç olanlara kıyasla ücretlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Yüksek eğitilmiş ve yüksek seviyeli işi olan çalışanların ücret tatminleri düşük eğitilmiş ve düşük seviyeli işi olanlara göre daha az olmaktadır (Schultz, vd., 1990: 349). Çalışanlar daha adil ve eşit olan ücret sistemini istemektedir. Piyasaya göre ücretin az ödenmesi çalışanda düşük ücret duygusunu oluşturmakta ve bu da tatminsizliğe sebep olmaktadır. Çünkü verilen ücret adil değildir. Ücret adil sistem üzere ödendiği durumlarda

bile çalışanlar harcamalarını karşılayamadıkları için tatminsizlik yaşayabilmektedir (Gruneberg, vd.,1984: 105). Ücret tatminsizliği bireyde memnun olmama durumunu oluşturmaktadır. Ücret tatminsizliği ilk olarak çalışanın işe karşı ilgisinin azalmasına, daha sonra performans düşüklüğüne, başka iş alternatiflerini değerlendirmeye, yeni işe geçmeye, grev yapma ve şikayet etmesine neden olacaktır.

Terfi Olanakları: Yükselme olanağı işgörenin doyumunda önemli bir etkidir. Terfi olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artırır. Yükselmenin anlamı, bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bir çalışan için yükselme yüksek makam veya daha çok para kazanma anlamına gelirken, başkalarına psikolojik gelişme, denkserliğin yerine gelmesi, daha yüksek toplumsal konum elde etme, bir yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın terfi olanağına bakış açısı kendine özgü olunca bunlarda yaratacağı tatmin veya tatminsizlik de değişik olmaktadır (Başaran, 2004: 387). ABD’de yapılan araştırmalar sonucunda orta düzey yöneticilerde iş tatmininin hızla düştüğü ortaya çıkmıştır. Bu, iş güvencesinin azlığından, terfi sisteminin adil olmasına karşı oluşan şüphelerden, üst düzey yöneticilerle bloke edilmiş iletişimden kaynaklanmaktadır (Gruneberg, vd., 1984: 106). Luthans (1989: 184) terfi olanaklarının iş tatmini üzerinde değişken etkisi olduğunu ve bunu terfi olanaklarının farklı çeşitlerinin olmasına ve her çeşidin farklı ödüllendirme sistemine sahip olmasına bağlı olduğunu söylemektedir. İdari terfi örgütte diğer düşük düzey yükselmeye oranla çalışanda daha çok tatmin duygusu oluşturmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarda yönetsel bir unvana

sahip olan çalışanların veya statüsü yüksek olanların, böyle bir unvan veya statüye sahip olmayanlara kıyasla iş tatmini düzeyleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aşık, 2010: 41).

Takdir: İşgören, yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ve takdir görmek istemektedir. Fakat olumsuz eleştirilerden de hoşlanmadığı için, yaptığı işten dolayı takdir edilmek işgörenin tatminini yükseltmektedir. Diğer yandan takdir, işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında işin daha iyi yapılmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı yöneticiler kötü işe iyi işten daha çok önem vermemeli, yapılmış olan iyi işe göre çalışanı takdir etmelidir. Yöneticinin bu tarz davranış sergilemesi çalışanda ruh yüksekliği oluşmasına; yönetici ve örgüt açısından değerli birey olduğunu hissetmeye sebep olacaktır. Bu durum çalışanda iş tatmini düzeyinin yükselmesine zemin oluşturacaktır.

Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Chin ve diğ., 2002: 373 akt. Bozkurt, vd., 2008: 5).

Yönetim Tarzı: Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı

etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Feldman ve Hugh, 1986: 196 akt. Bozkurt, vd., 2008: 4). Markow ve Klenke (2005) ve Milliman ve diğerleri (2003) yaptıkları araştırma sonucunda yönetim tarzının çalışanların verimliliğini, iş tatminini yükselten ve işgücü devir hızını azaltan en önemli faktör olduğunu bulmuşlar (Hunjra, vd., 2010: 2159). Yöneticiler çalışanlara kararlara katılma olanağı vermekle onların fikir ve görüşlerinin yönetim için önemli olduğunu hissettirecek ve çalışarlarda tatmin duygusunun oluşmasını sağlayacaktır. Bundan dolayı yönetici üst-ast ilişkilerinde saygılı, duyarlı biçimde davranışlar sergilemelidir.

İletişim: İşletmede işgörenlerden neler beklenildiğini, işlerin nasıl yapılması gerektiğini, üstlerin veya diğer çalışanların ne düşündüklerini öğrenmenin yolu iletişim kurmaktır. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasına, aynı zamanda çalışanın olumlu tutumlar edinmesinde iletişimin önemli rolü bulunmaktadır. İşletmede iletişimin yokluğu, eksikliği veya yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminde artışa sebep olmaktadır (Bozkurt, vd., 2008: 3). İşletmede iletişim eksikliği veya yetersizliği olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar ile üstler arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde sağlanması çalışanların iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir.

Çalışma Arkadaşları: Çalışma arkadaşı ortamının iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde kişilerarası ilişkiler açısından düşük düzeyde tatmin olan işgörenlerin ilgili örgütte çalışmamayı tercih etmeleri, işgörenlerin örgütten ayrılmalarında veya kalmalarında kişilerarası ilişkilerin önemli bir rol oynamasına işaret etmektedir (Akıncı, 2002: 14). Garcia-Bernal ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada kişilerarası ilişki faktörünün erkekler için iş tatmininde oldukça önemli olduğu, kadınlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği bulunmuştur (Eğinli, 2009: 39). Arkadaşçasına ve birlikte çalışmayı seven ortamda birey çalışmaktan zevk almaktadır. Ayrıca birbiriyle geçinemeyen çalışma arkadaşlarının bulunduğu işyerinde bireyin iş tatmini olumsuz etkilenebilmektedir. Örneğin, kadınlar erkekler için kalıplaşmış konu olduklarından ve erkekler tarafından terfi imkânlarının engellendiklerinden iş tatmin seviyeleri düşük olmaktadır (Luthans, 1989: 185). Sonuç olarak, işletmede birbiriyle iletişim kurmayan çalışma grubunda olan bireyler iş tatminsizliği yaşamakta ve sosyal varlık olarak kendilerini tatmin edemediğinden işten ayrılmaya eğilimli olmaktadır.

2.4. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel davranış alanında iş tatmini oldukça önemli ve bilimciler tarafından çok araştırılmış konu olmakla birlikte onu etkileyebilecek tüm değişkenler inceleyemeye tabii tutulmaktadır. Son yıllarda araştırmacılar örgütsel adalet algılarının iş tatminini hangi yönde etkileyeceğini araştırmaya başlamışlar. Gerçekten yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel adalet algılarının iş tatmininin güçlü belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Genel

olarak literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığı vurgulanmaktadır. Lakin örgütsel adaletin hangi türlerinin iş tatminini belirlediği tam net değildir. Bazı araştırma sonucu dağıtım adaletinin iş tatmininin güçlü belirleyicisi olduğunu, bazıları işlemsel adaletin iş tatminini belirlediği, diğer araştırmalar ise her ikisinin iş tatminini belirlediğini göstermektedir.

Cohen-Charash ve Spector (2001) yaptıkları meta-analize esasen dağıtım adaletinin iş tatmininin daha önemli belirleyicisi olduğu sonucuna varırken, Colquitt ve ark. (2001) meta-analiz sonucunda işlemsel adaletin daha önemli olduğunu ortaya koymuşlardır (Clay-Warner, vd., 2005: 392).

İlkin örgütsel adalet çalışmaları adalet algılarının iş tatmini üzerinde olumlu bir ilişkisinin olduğunu ortaya koyarak, adaletin önemli olduğunu ve dağıtım adalet ile işlemsel adalet algı düzeyinin artmasının iş tatmininin de artmasına sebep olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, haksız davranıldığını algılayan bireylerin kızgınlık ve memnuniyetsizlik duymaları daha olasıdır. Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan çalışmada işlemsel adaletin ve dağıtım adaletinin iş tatmini ile aynı yönlü ve anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur (Şeşen, 2010: 74). Fakat Lissak, Mendes ve Lind (1983) Kanada Silahlı Kuvvetleri örneğine esasen işlemsel adaletin dağıtım adaletine kıyasla iş tatminini belirlemede daha önemli olduğunu; benzer şekilde Alexander ve Ruderman (1987) işlemsel adaletin dağıtım adaletine göre iş tatmininin güçlü belirleyicilerinden biri olduğunu

bulmuşturlar (Metin Camgöz, vd., 2011: 235). Lowe ve Vodanovich (1995) işlem adaletinin iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemişler (akt. Erkuş, vd., 2011: 250). Ayrıca, Clay-Warner ve arkadaşları (2005: 405-406) yaptıkları araştırmada işlemsel adaletin dağıtım adaletine göre iş tatmini üzerinde daha önemli olduğunu ortaya çıkarmışlar. McFarlin ve Sweeney (1992: 632) 675 banka çalışanı üzerine yaptığı araştırmada dağıtım adaleti ile işlem adaletinin iş tatmini ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ve dağıtım adaletinin işlemsel adalete oranda iş tatmininin daha güçlü bir belirleyicisi olduğunu saptamışlar. Ancak bu, iki faktör modeli argümanı ile tutarlı görünmemektedir, çünkü işlemsel adalet sistem referanslı sonuçları yordaladığı halde dağıtım adaleti birey referanslı sonuçları yordalamaktadır. İş memnuniyeti sonuçlardan memnuniyete göre daha genel, çok yönlü ve global tepkili olmaktadır. Bu mantıkla tutarlı olarak, diğer çalışmalar işlemsel adalet ve iş tatmini arasında yüksek korelasyonu göstermişlerdir. Buna ek olarak, Masterson, Lewis ve arkadaşları (2000) işlemsel adaletin etkileşimsel adalete göre iş tatmininin daha güçlü belirleyicisi olduğunu göstermişlerdir. Bu sonuçlar iki faktör modeli ve ajan sistem modeli ile uyumlu olmaktadır (Colquitt, vd., 2001: 429).

Schappe (1998: 493-501) çalışmasında tüm adalet algılarının iş tatminini anlamlı biçimde yordaladığını, fakat dağıtım adaleti ile kişilerarası işlem adaletinin diğer adalet algıları boyutuna göre iş tatmininin en güçlü belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Alexander ve Ruderman (1987) hem dağıtım adaletinin hem işlemsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğunu, işlemsel adaletin dağıtım adaletine göre varyansın büyük bir kısmını

oluşturduğunu bulmuştur (Schappe, 1998: 494). Moorman (1991: 853) işlemsel adalet yapısını etkileşimsel adalet (yani kişilerarası adalet), formel prosedürler (yani yapısal işlemsel adalet) şeklinde ikiye ayırmış ve dağıtım adaleti ve bu iki adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçta etkileşimsel adaletin daha güçlü belirleyici olması ile birlikte tüm üç adalet algısının iş tatmini ile ayrı ayrı ilişkili olduğu saptanmıştır.

Türkiye’de bu konuda yapılan araştırma sonuçlarını ise kısaca özetlemek mümkündür. Özer ve Urtekin tarafından yapılan araştırmada (2007: 118) örgütsel adalet boyutları (dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel) arasında ve örgütsel adalet boyutları ile çalışanların iş tatmini düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuş, ayrıca, örgütsel adalet algılarının dört boyutlu olduğu doğrulanmıştır. Araştırma sonucuna göre kişilerarası adalet ve dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde etkileri işlemsel ve bilgisel adalete göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer bir ampirik araştırmada örgütsel adaletin iş tatminini belirleyen etmen olduğu ve adalet algısı boyutları (işlemsel, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel) ile iş tatmini arasında orta düzey ilişki olduğu: yani dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet algısı iş tatmini üzerinde etkili olduğu halde işlemsel ve bilgisel adalet algıları bakımından etkinin olmadığı bulunmuştur (Yelboğa, 2012: 180). Yıldırım (2007: 272-274) iş tatmini ile bazı kişisel ve örgütsel değişkenler arasında anlamlı ilişkinin var olduğunu ve örgütsel adaletin (adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim) iş tatmininin önemli bir yordayıcısı olduğu ve aralarında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmiştir. Karademir (2010: 88) örgütsel adalet algılarının kişinin iş tatminini etkilediğini ve kadınların işlemsel adalet algılarının erkeklerden

daha düşük olduğu tespit etmiş ve ayrıca, etkileşimsel adaletin iş tatminini en çok etkileyen adalet boyut olduğu saptamıştır. Yürür (2008: 308) örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkinin var olduğunu, prosedür adalet ve etkileşim adaleti algısının, iş tatminini etkilediğini, dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. Diğer bir araştırmada ise, adalet ve örgütsel destek algısının iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğu ortaya konulmuş, prosedürel adalet ve dağıtım adaletinin iş tatminini olumlu etkilediği ve prosedürel adalet algısının daha güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Demircan Çakar, 2009: 85). Başka bir çalışmada bireylerin yönlemsel adalet ve dağıtım adaleti algılamaları arttıkça, iş tatminlerinin arttığı ve bireylerin iş tatminleri adalet algılarına ve performans değerlendirme kriterlerine göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır (Bayhan Karapınar, 2011: 134-137).

Örgütsel adalet türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırmaların çoğunluğu, işlemsel adaletin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla (Lissak ve diğerleri 1983; Alexander ve Ruderman 1987); dağıtım adaletinin ise ücretten tatmin gibi bireysel sonuçlarla (McFarlin ve Sweeney 1992; Martin ve Bennett 1996) ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (McFarlin, vd., 1992: 627; Şeşen, vd., 2010: 177). Genel olarak örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanmış olan tüm çalışmaların ortak noktası, iş tatmininin adalet algısı ve adalet algısı türlerinden etkilendiğidir (Şeşen, vd., 2010: 177).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerinde Etkisine Yönelik Bir Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, örgütsel ortamın temel belirleyicilerinden olan çalışanların örgütsel adalet algıları ile işe yönelik tutumlar içerisinde adeta ayrıcalıklı önemi bulunan iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkilerin test edilmesidir.

Bu doğrultuda öncelikle çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini kavramı ile ilgili kuramsal çerçeveye yer verilmiştir; daha sonra ise söz konusu kuramsal tartışma sonucu oluşturulan hipotezler, araştırma kapsamında toplanan veriler ışığında test edilmiştir.

Çalışmada örgütsel adalet algısı boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerle birlikte sosyo-demografik özelliklere göre örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeyinin farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, Ankara ilinde özel sektörde faaliyetini sürdüren, sermayesi Türk şirketlerine ait olan bilişim ve sistem şirketinin çalışanları oluşturmaktadır. Şirket, İstanbul Sanayi Odası tarafından düzenlenen "İlk 500

Sanayi Şirketi” 2011 yılı sıralamasında 272. yeri almış, 2012 yılında INTERPRO tarafından düzenlenen “İlk 500 Bilişim Şirketi” araştırmasına göre “Sektörel Yazılımlar” kategorisinde 2. sırada yer almıştır. Merkezi Ankara ilinde olmakla birlikte şirketin yurt içi ve yurt dışında ofisleri bulunmaktadır. Şirketin 2012 yılına göre personel sayısı 1094’tür. Soru formu 323 kişi tarafından internet üzerinde doldurularak elde edilmiştir. Veri toplama süresi 15.01.2013 tarihinde başlayıp 28.02.2013 tarihinde tamamlanmıştır. Soru formunun cevaplandırılması sonucunda elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak survey yöntemi tercih edilmiş ve oluşturulan soru formu Ankara ilinde özel sektör işletmesinde uygulanmıştır. Soru formu, soruları cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlayıp üç kısımdan ve toplam 47 sorudan oluşmaktadır. Birinci kısımda örgütsel adaleti, ikinci kısımda iş tatmini ölçmeye yönelik sorular, üçüncü kısımda demografik özellikler ilgili sorular yer almıştır. Soru formunda örgütsel adalet soruları Colquitt (2001) adalet ölçeğinden, iş tatminine ilişkin olanlar ise Minnesota İş Tatmini ölçeğinden hazırlanmıştır. Soru formunda 5’li Likert puanlaması kullanılmıştır.

Colquitt Örgütsel Adalet Ölçeği: Örgütsel adalet ölçeği (ÖAO) 2001 yılında Colquitt tarafından geliştirilmiş olup 20 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek

ölçektir. Bu dört boyutu da temsil eden maddeler yazındaki çeşitli örgütsel adalet ölçeklerinden seçilerek oluşturulmuştur. Colquitt, dört boyutlu örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğini kontrol etmek amacıyla ilk önce 300 öğrenciden oluşan örnekleme, daha sonra 300 çalışandan oluşan diğer bir örnekleme uygulamıştır. Araştırmada uygulanan her iki örneklem için yapılan faktör analizi dört boyutlu örgütsel adalet ölçeğini doğrulamış, ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkmıştır (Colquitt, 2001: 386-400).

Ölçek işlemsel adalet 7, dağıtım adaleti 4, kişilerarası adalet 4 ve bilgisel adalet 5 madde olmak üzere beşli Likert puanlaması (1- kesinlikle katılmıyorum; 5-kesinlikle katılıyorum) ile örgütlerde algılanan adaleti ölçebilmektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye aktarımı Özmen ve arkadaşları tarafından yapılmıştır ve yapılan faktör analizi ölçeğin üç boyutunu (işlemsel adalet 7 madde, dağıtım adaleti 4 madde ve etkileşim adaleti 9 madde) doğrulayarak her boyut için yüksek güvenilirlik bulunmuştur. Cronbach Alpha (α) değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için 0,94, işlemsel adalet algısı boyutu için 0,86, etkileşim adalet algısı boyutu için 0,88 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Özmen, vd., 2007: 25-26). Bu araştırmada da ölçek Özmen ve arkadaşlarının Türkçeye aktardıkları biçimde kullanılması planlanmaktadır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği: Bilimsel araştırmalarda daha çok tercih edilen Minnesota iş tatmini ölçeği 1967 yılında Wiess, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Minnesota Tatmin Ölçeğinin 100 sorudan

oluşan uzun formu ve 20 sorudan oluşan kısa formu olmak üzere iki versiyonu bulunmaktadır. Ölçek içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminini ölçebilmektedir. Ölçekte iş koşulları ile iş tatminin ilişkilendirilmektedir. Soru formunda yer alan ifadelerden içsel tatmin: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20; dışsal tatmin: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 ve genel iş tatmini: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 maddelerini içermektedir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, 1- hiç memnun değilim; 5- çok memnunum; olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır.

Minnesota iş tatmini ölçeği Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach alfa = 0,77) (Yelboğa, 2007: 6).

Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya düşen 60 ise nötr doyumunu ifade etmektedir. Puanların 20'ye yaklaşması tatmin düzeyinin düştüğünü, 100'e yaklaşması ise tatmin düzeyinin yükseldiğini göstermektedir (Şanlı, vd., 2009: 78).

3.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Soru formundan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Soru formunun güvenilirlik ve

geçerliliğini, faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak test edilmiştir. Ayrıca demografik özellikler ile ilgili analizler de uygulanmıştır.

3.5. Soru Formunun Geçerliliği ve Güvenilirliği

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni faktörler bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Faktör analizinde amaç çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda faktörlerle ifade edilmesidir. Aynı faktörü ölçen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşturur. Her faktör grubuna, içinde bulunan maddeler özelliğine göre, bir faktör adı verilir (Karasar, 2011: 152). Açımlayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Sosyal bilimlerde bir veri toplama aracı olarak ölçeğin yapı geçerliliğini incelemeye sıklıkla açımlayıcı (exploratory) faktör analizi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2011: 123).

Örgütsel adalet ölçeğinin Türkçeye yapılan uyarlama çalışmalarında (Özmen, vd., 2007; Taş, 2010; Yürür, vd., 2011; Çetin, vd., 2011; Yelboğa, 2012) farklı boyutlar elde edilmiş olması nedeniyle bu çalışma kapsamında ölçeğin hangi boyutlardan oluştuğunu tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır.

Örneğin uygunluğu için bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi tabloda gösterilmiştir. KMO değeri 0,945 olarak bulunmuştur. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri

yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilirlik (factorability) için KMO katsayısının 0,60'tan yüksek olması beklenir (Büyüköztürk, 2011: 123).

Tablo 4. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi		0,945
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4758,333
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	0,000

Analizde bulunan değer kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (KMO=0,945). Bartlett küresellik testi değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Bartlett testi sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 4758,333, anlamlılık ise 0,000 olarak bulunmuştur. Test sonucunun anlamlı çıkması verilerin faktör analizine tabi tutulması için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemlerin Çıkarılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	10,500	52,502	52,502	10,500	52,502	52,502
2	2,183	10,913	63,415	2,183	10,913	63,415
3	1,224	6,122	69,537	1,224	6,122	69,537
4	0,821	4,103	73,640			
5	0,753	3,766	77,406			
6	0,609	3,045	80,452			
7	0,495	2,475	82,927			
8	0,433	2,164	85,091			
9	0,417	2,083	87,174			
10	0,383	1,916	89,090			
11	0,312	1,561	90,651			
12	0,285	1,427	92,078			
13	0,272	1,362	93,441			
14	0,247	1,235	94,675			
15	0,233	1,164	95,839			
16	0,199	0,997	96,836			
17	0,183	0,913	97,749			
18	0,169	0,847	98,596			
19	0,145	0,727	99,323			
20	0,135	0,677	100,000			

Açıklanan toplam varyans tablosundan görüldüğü gibi özdeğeri 1'in üzerinde olan 3 faktör saptanmıştır. Toplam 20 madde 3 faktöre indirgenmiştir. Birinci faktör bu ölçekle ölçülmeğe çalışılan özelliğin %52,502'sini açıklarken; ikinci faktör %10,913'ünü; üçüncü faktör ise %6,122'sini açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek ölçülmeye çalışılan özelliğin %69,537'sini açıklayabilmektedir. Literatürde bu değer (kümülatif) %50'nin altında olmaması gerektiği belirtilmektedir. Çünkü açıklanan varyansın düşük değere sahip olması ölçekle elde edilen bilgilerin de o denli az olduğu anlamına gelmektedir. Böylece faktör analizi sonucunda elde edilen kümülatif varyans değeri yüksek bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucu örgütsel

adalet algısının işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olduğunu göstermiştir. Etkileşim adaleti boyutu kendi arasında kişilerarası ve bilgisel olarak iki boyuta ayrılmamıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?		0,678	
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?		0,683	
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		0,704	
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?		0,672	
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?		0,740	
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?		0,612	
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?		0,643	
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?			0,851
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?			0,807
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?			0,796
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansla uygun mudur?			0,826
12. Amiriniz size nazik davranır mı?	0,799		
13. Amiriniz size değer verir mi?	0,790		
14. Amiriniz size saygılı davranır mı?	0,812		
15. Amiriniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	-0,700		
16. Amiriniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	0,726		
17. Amiriniz süreçleri bütünüyle açıklar mı?	0,687		
18. Amirinizin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	0,612		
19. Amiriniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	0,620		
20. Amiriniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	0,623		
Açıklanan Varyans Yüzdesi	52,502	10,913	6,122
Toplam Varyans Yüzdesi	52,502	63,415	69,537
İçsel Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	0,851	0,910	0,925
Örgütsel Adalet Ölçeği (Cronbach Alpha)	0,937		

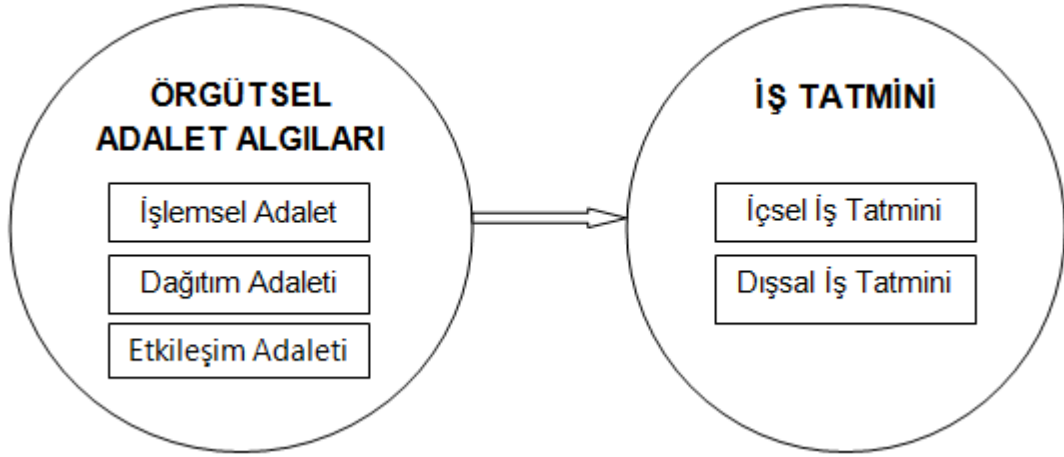
Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha değerleri dağıtım adaleti boyutu için 0,925; işlemsel adaleti boyutu için 0,910 ve etkileşim adaleti boyutu için 0,851 olarak bulunmuştur. 20 maddelik örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,937 olarak çıkmıştır. Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Altunışık, vd., 2010: 124). Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Minnesota İş Tatmini ölçeği için yapılan güvenilirlik analiz sonuçlarına göre Cronbach Alpha değerleri içsel tatmin için 0,889; dışsal tatmin için 0,854 ve iş tatmini için 0,923 olarak çıkmıştır. Değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.6. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Hipotezler

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenecektir. Konuyla ilgili yapılan ayrıntılı literatür incelenmesi sonucunda araştırma modeli değişkenleri geliştirilmiştir. Araştırma modelinde bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken ise örgütsel adalet algısıdır.

Şekil 1. Araştırma Modelindeki Değişkenler



Araştırma modelindeki ilişki doğrultusunda aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 2: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 3: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 4: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 5: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 6: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 7: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 8: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 9: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluştaki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 10: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından kuruluştaki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 11: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluştaki pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 12: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından kuruluştaki pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 13: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluştaki unvana göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 14: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından kuruluştaki unvana göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 15: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 16: Çalışanların işlemsel adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 17: Çalışanların işlemsel adalet algıları ile dışsal iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 18: Çalışanların dağıtım adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 19: Çalışanların dağıtım adalet algıları ile dışsal iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 20: Çalışanların etkileşim adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 21: Çalışanların etkileşim adalet algıları ile dışsal iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizi ve bulgular kısmında çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin frekans dağılımlarına; sosyo-demografik özelliklere göre çalışanların örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeyinin farklılık gösterip göstermediğine; örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

3.7.1 Sosyo-Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Analizleri

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durumu, kuruluştaki çalışma yılları, pozisyon ve unvanı gibi sosyo-demografik bilgiler frekans analizine tabi tutulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde erkeklerin çoğunluk teşkil ettiği görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Erkek	253	78,33
Kadın	67	20,74
Yanıt vermeyen	3	,93
Toplam	323	100

Araştırmaya katılanların daha çok 31-40 yaş aralığında olan çalışanlar olduğu yaşa göre dağılım tablosundan anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
20-30	45	13,93
31-40	194	60,01
41-50	57	17,65
51 ve üzeri	24	7,43
Yanıt vermeyen	3	,93
Toplam	323	100

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında %54,18'i lisans; %36,84'ü lisansüstü; %7,74'ü lise ve %0,31'i ilköğretim mezunudur.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
İlköğretim	1	,31
Lise	25	7,74
Üniversite	175	54,18
Lisansüstü	119	36,84
Yanıt vermeyen	3	,93
Toplam	323	100

Araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma göre dağılım tablosuna bakıldığında %74,61'i evli; %24,15'i ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Evli	241	74,61
Bekâr	78	24,15
Yanıt vermeyen	4	1,24
Toplam	323	100

Çalışanların buldukları kuruluştaki çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde %43,34'ünün 6-10 yıl arası kıdeme sahip olduğu; %28,18'inin 1-5 yıl; %20,43'ünün 11-15 yıl; %7,12'sinin ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1-5	91	28,18
6-10	140	43,34
11-15	66	20,43
16 yıl ve üzeri	23	7,12
Yanıt vermeyen	3	,93
Toplam	323	100

Araştırmaya katılan çalışanların kuruluştaki pozisyona göre dağılımına bakıldığında büyük çoğunluğunun (%80,2) teknik kadro olduğu görülmektedir. Katılan idari kadro oranı ise %19,2 olmaktadır.

Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Kuruluştaki Pozisyona Göre Dağılımı

Kuruluştaki Pozisyon	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Teknik Kadro	259	80,2
İdari Kadro	62	19,2
Yanıt vermeyen	2	,6
Toplam	323	100

Araştırmaya katılan çalışanların kuruluştaki unvana göre dağılımına bakıldığında büyük çoğunluğunun (%77,4) yönetici olmayan personel olduğu; üst düzey yöneticilerin ise %0,93 oranda katıldığı görülmektedir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Kuruluştaki Unvana Göre Dağılımı

Kuruluştaki Unvan	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Üst Düzey Yönetici	3	,93
Orta Düzey Yönetici	26	8,04
Alt Düzey Yönetici	41	12,7
Yönetici Olmayan Personel	250	77,4
Yanıt vermeyen	3	,93
Toplam	323	100

3.7.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutları incelendiğinde işlemsel adalet algıları ortalaması 3,1391; dağıtım adalet algıları ortalaması 3,0530; etkileşim adalet algıları ortalaması 3,4238 olarak çıkmıştır. Buna göre katılımcıların etkileşim adalet algıları, işlemsel adalet algıları ve dağıtım adalet algılarına göre yüksek ortalamaya sahiptir. Buna karşın her üç adalet boyutunun aldığı ortalama değerler ve toplam örgütsel adalet algısı ortalama değeri (3,2373) çalışanların kuruluşlarını kısmen adil olarak algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 14. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatminine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<i>Ortalama</i>	<i>St. Sapma</i>
İşlemsel Adalet	3,1391	0,80529
Dağıtım Adaleti	3,0530	1,03805
Etkileşim Adaleti	3,4238	0,65877
Örgütsel Adalet	3,2373	0,69262
İçsel İş Tatmini	3,7434	0,57536
Dışsal İş Tatmini	3,3557	0,72170
İş Tatmini	3,5768	0,59262

Minimum 1; Maksimum 5

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ortama değerleri incelendiğinde orta düzeyde iş tatminine (3,5768) sahip oldukları görülmektedir. İş tatminine içsel ve dışsal iş tatmini boyutundan bakıldığında ise çalışanların içsel iş tatminlerinin (3,7434) dışsal iş tatminlerinden (3,3557) daha fazla olduğu ve her iki tatmin boyutunun orta düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatmini ortalamaları orta değer in üstünde olduğu görülmüştür. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en yüksek sapma dağıtım adalet algısında, en düşük standart sapma değeri ise içsel iş tatmininde çıkmıştır. Soru formunu cevaplayan kişiler en çok dağıtım adaleti konusunda farklı yanıtlar vermişler.

3.8. Araştırmada Kullanılacak Uygun Analiz Türünün Belirlenmesi

Araştırmada parametrik veya parametrik olmayan analiz teknikleri kullanıp kullanılmayacağına karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek gerekmektedir. Veriler normal dağılım gösterdiği zaman parametrik; normal dağılım göstermediği zaman parametrik olmayan analiz teknikleri uygulanmaktadır. Verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine bakılmalıdır. Test sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 15. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	<i>İstatistik</i>	<i>df</i>	<i>Anlamlılık</i>	<i>İstatistik</i>	<i>df</i>	<i>Anlamlılık</i>
İşlemsel Adalet	0,103	276	0,000	0,974	276	0,000
Dağıtım Adaleti	0,120	276	0,000	0,962	276	0,000
Etkileşim Adaleti	0,110	276	0,000	0,968	276	0,000
Örgütsel Adalet	0,073	276	0,001	0,982	276	0,002
İçsel İş Tatmini	0,108	276	0,000	0,962	276	0,000
Dışsal İş Tatmini	0,072	276	0,002	0,983	276	0,002
İş Tatmini	0,080	276	0,000	0,979	276	0,000

Tablodan görüldüğü gibi anlamlılık sütunundaki değerler genellikle 0,000 çıkmıştır ve 0,05'ten küçük olmaktadır ($p < 0,05$). Sonuçlar verilerin normal dağılım sergilemediğini göstermektedir. Bu nedenle araştırmada ilişkilerin test edilmesi için parametrik olmayan analiz tekniklerinden yararlanacaktır.

3.8.1. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Sosyo-Demografik Özellikler Açısından Farklılık Analizleri

Bu başlık altında araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri arasında sosyo-demografik özelliklere bağlı olarak farklılıkların var olup olmadığı test edilmiştir.

3.8.1.1. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet algıları ve iş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için bağımsız gruplar t testinin parametrik olmayan karşılığı Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Mann-Whitney U testi, iki

ilişkisiz örneklemeden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2011: 155).

Uygulanan Mann-Whitney U testinin sonucuna bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre örgütsel adalet algısı boyutları ve iş tatmini arasında sadece etkileşim adalet algısında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın bulunduğu görülmektedir (U=6472,000, $p < 0,05$). Etkileşim adalet algısı erkek çalışanlarda kadın çalışanlara oranla daha yüksek olmaktadır. Ayrıca tablodan 0,10 anlamlılık düzeyinde dağıtım adaleti algısı (U=6967,500 $p < 0,10$) ve örgütsel adalet algısının (U=5929,000 $p < 0,10$) cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre erkek çalışanların dağıtım adaleti ve örgütsel adalet algıları kadın çalışanlardan daha yüksektir.

Tablo 16. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre U Testi Sonucu

	Erkek		Kadın		U	p
	Sıra Ort.	Sıra Top.	Sıra Ort.	Sıra Top.		
<i>İşlemsel Adalet</i>	156,99	38305,00	137,05	8360,00	6469,000	0,114
<i>Dağıtım Adaleti</i>	162,63	40657,50	140,19	9112,50	6967,500	0,075
<i>Etkileşim Adaleti</i>	159,15	38354,00	132,57	8617,00	6472,000	0,031
<i>Örgütsel Adalet</i>	152,16	35606,00	129,32	7759,00	5929,000	0,063
<i>İçsel İş Tatmini</i>	152,91	36852,00	148,45	9204,00	7251,000	0,720
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	156,13	38096,00	140,48	8569,00	6678,000	0,214
<i>İş Tatmini</i>	149,96	35541,50	139,97	8118,50	6407,500	0,424

Sonuç olarak, çalışanların toplam örgütsel adalet algıları puanları açısından cinsiyete bağlı olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmamıştır. Örgütsel adalet algısı boyutları açısından ise sadece etkileşim adalet algısında 0,05 anlamlılık düzeyinde erkeklerin adalet algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti açısından anlamlı farkın bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca çalışanların

toplam iş tatmini düzeyi ve iş tatmini boyutları açısından cinsiyete bağlı olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Böylelikle, H₁: “Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır” ve H₂: “Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

3.8.1.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatminlerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve analiz sonucuna dayanarak örgütsel adalet algıları ve iş tatmininin medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (tablodaki anlamlılık değerleri $p > 0,05$). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş tatmini boyutları açısından bakıldığında da çalışanların medeni durumunda anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Tablo 17. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre U Testi Sonucu

	Evlü		Bekâr		U	p
	Sıra Ort.	Sıra Top.	Sıra Ort.	Sıra Top.		
<i>İşlemsel Adalet</i>	152,37	34741,00	152,88	11619,00	8635,000	0,965
<i>Dağıtım Adaleti</i>	157,61	37353,50	157,16	12101,50	9098,500	0,970
<i>Etkileşim Adaleti</i>	153,72	35211,00	152,72	11454,00	8604,000	0,975
<i>Örgütsel Adalet</i>	146,29	32038,50	149,09	11032,50	7948,500	0,806
<i>İçsel İş Tatmini</i>	156,06	35426,50	137,69	10326,50	7476,500	0,113
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	154,07	35744,00	145,24	10312,00	7756,000	0,457
<i>İş Tatmini</i>	150,90	33499,50	134,81	9571,50	7015,500	0,163

Böylelikle, H₇: “Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır”, H₈: “Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır” hipotezleri desteklenmemektedir.

3.8.1.3. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların kuruluştaki pozisyonlarının adalet algıları ve iş tatmini üzerinde anlamlı farklılığın olup olmadığını bulmak için Mann-Whitney U testinden yararlanmıştır. Analiz sonucunda teknik ve idari kadro olmak üzere kuruluştaki pozisyona göre çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatmini puanları açısından gruplar arası anlamlı farkın bulunmadığı (anlamlılık değeri 0,05’ten büyük çıkmıştır) ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısı boyutları ve iş tatmini boyutları açısından kuruluştaki pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı farkın bulunmadığı tespit edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi gruplar arası sıralama ortalaması değerleri hemen hemen birbirine denktir, büyük bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 18. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Pozisyona Göre U Testi Sonucu

	Teknik Kadro		İdari Kadro		U	p
	Sıra Ort.	Sıra Top.	Sıra Ort.	Sıra Top.		
<i>İşlemsel Adalet</i>	154,95	38428,50	147,28	8542,50	6831,500	0,552
<i>Dağıtım Adaleti</i>	158,92	40525,50	156,73	9560,50	7669,500	0,866
<i>Etkileşim Adaleti</i>	152,36	37633,50	160,74	9644,50	7005,500	0,511
<i>Örgütsel Adalet</i>	148,05	35236,50	147,78	8423,50	6770,500	0,983
<i>İçsel İş Tatmini</i>	151,34	37078,00	157,32	9282,00	6943,000	0,638
<i>Dışsal İş Tatmini</i>	152,45	37503,00	155,29	9162,00	7122,000	0,824
<i>İş Tatmini</i>	147,56	35119,50	149,83	8540,50	6678,500	0,857

Sonuç olarak, H_{11} : “Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluştaki pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır” ve H_{12} : “Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından kuruluştaki pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

3.8.1.4. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatminlerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) parametrik olmayan karşılığı bağımsız gruplar için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Kruskal-Wallis H testi, ilişkisiz iki veya daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2011: 158).

Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların işlemsel adalet algıları ($X^2(3)=22,472$, $p<0,05$), dağıtım adalet algıları ($X^2(3)=14,136$, $p<0,05$), örgütsel adalet algıları ($X^2(3)=17,434$, $p<0,05$), içsel iş tatmini ($X^2(3)=12,258$, $p<0,05$), dışsal iş tatmini ($X^2(3)=10,755$, $p<0,05$) ve iş tatmini ($X^2(3)=10,190$, $p<0,05$) yaşa göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Tabloda sıra ortalamaları dikkate alındığında “51 yaş ve üzeri” grubun içsel iş tatmini algısı “20-30”, “31-40” ve “41-50” yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca “41-50” yaş grubunun içsel iş tatmini algısı “20-30” ve “31-40” yaştakilere göre; “20-30” yaştakilerin ise “31-40” yaştakilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. “51 yaş ve üzeri”

grubunun dışsal iş tatmini, iş tatmini, işlemsel adalet, dağıtım adaleti, örgütsel adalet algısı diğer yaş gruplarına göre daha yüksek düzeydedir. Bu sırayı “20-30”, “41-50” ve “31-40” yaş grubundakiler takip etmektedirler.

$p < 0,10$ anlamlılık düzeyinde ise etkileşim adaleti algılarının ($X^2(3)=6,506$, $p < 0,10$) gruplar arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. “51 yaş ve üzeri” grubunun etkileşim adaleti algıları “20-30”, “41-50” ve “31-40” yaş grubundakilere göre daha yüksektir.

Tablo 19. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Yaşa Göre Kruskal-Wallis Test Sonucu

	Yaş	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	p	Anlamlı Fark
İşlemsel Adalet	20-30	188,64	3	22,472	0,000	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	31-40	134,70				
	41-50	171,04				
	51 ve üzeri	195,45				
Dağıtım Adaleti	20-30	176,02	3	14,136	0,003	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	31-40	146,21				
	41-50	160,92				
	51 ve üzeri	213,81				
Etkileşim Adaleti	20-30	172,23	3	6,506	0,089	
	31-40	143,90				
	41-50	161,93				
	51 ve üzeri	178,70				
Örgütsel Adalet	20-30	177,92	3	17,434	0,001	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	31-40	132,37				
	41-50	159,26				
	51 ve üzeri	190,38				
İçsel İş Tatmini	20-30	157,57	3	12,258	0,007	4-1; 4-2; 4-3; 3-1; 3-2; 1-2
	31-40	141,27				
	41-50	162,04				
	51 ve üzeri	204,46				
Dışsal İş Tatmini	20-30	179,92	3	10,755	0,013	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	31-40	140,83				
	41-50	158,07				
	51 ve üzeri	186,75				
İş Tatmini	20-30	165,05	3	10,190	0,017	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	31-40	136,84				
	41-50	154,03				
	51 ve üzeri	190,82				

Sonuç olarak, çalışanların toplam örgütsel adalet algıları puanları açısından yaşa bağlı olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı boyutları açısından ise işlemsel adalet ve dağıtım adaleti algısında 0,05 anlamlılık düzeyinde yaşa bağlı olarak farkın bulunduğu, etkileşim adalet algısı açısından anlamlı farkın bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca çalışanların toplam iş tatmini düzeyi ve iş tatmini boyutları açısından yaşa bağlı olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmuştur. Böylelikle, H₃: “Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır” ve H₄: “Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır” hipotezleri desteklenmektedir.

3.8.1.5. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların işlemsel adalet algıları ($X^2(3)=22,463$, $p<0,05$), dağıtım adalet algıları ($X^2(3)=14,564$, $p<0,05$), etkileşim adalet algıları ($X^2(3)=15,056$, $p<0,05$), örgütsel adalet algıları ($X^2(3)= 20,323$, $p<0,05$), içsel iş tatmini ($X^2(3)= 10,571$, $p<0,05$), dışsal iş tatmini ($X^2(3)= 12,058$, $p<0,05$) ve iş tatmini ($X^2(3)=9,859$, $p<0,05$) kuruluştaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Her bir grubun aldığı sıra ortalaması değerlerine esasen, “16 yıl ve üzeri” kıdeme sahip olan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, iş tatmini, işlemsel adalet algısı “1-5”, “6-10”, ve “11-15” yıl kıdeme sahip olanlardan daha yüksek düzeydedir. “16 yıl ve üzeri” grubu sırasıyla “1-5”, “11-15” ve “6-10” yıl kıdeme sahip olanlar takip etmektedir. “1-5” yıl kıdeme

sahip çalışanların dağıtım adalet algısı, etkileşim adalet algısı ve örgütsel adalet algısı diğer kıdem gruplarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sırayı “16 yıl ve üzeri”, “11-15” ve “6-10” yıl kuruluşta çalışan grup takip etmektedir.

Tablo 20. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis Test Sonucu

	Çalışma Süresi	Sıra Ortalaması	Sd	X²	p	Anlamlı Fark
İşlemsel Adalet	1-5	180,02	3	22,463	0,000	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	6-10	127,53				
	11-15	158,31				
	16 yıl ve üzeri	185,17				
Dağıtım Adaleti	1-5	180,53	3	14,564	0,002	1-2; 1-3; 1-4; 4-2; 4-3; 3-2
	6-10	136,85				
	11-15	163,15				
	16 yıl ve üzeri	180,11				
Etkileşim Adaleti	1-5	176,95	3	15,056	0,002	1-2; 1-3; 1-4; 4-2; 4-3; 3-2
	6-10	132,02				
	11-15	161,73				
	16 yıl ve üzeri	166,95				
Örgütsel Adalet	1-5	173,90	3	20,323	0,000	1-2; 1-3; 1-4; 4-2; 4-3; 3-2
	6-10	123,51				
	11-15	153,19				
	16 yıl ve üzeri	172,52				
İçsel İş Tatmini	1-5	164,37	3	10,571	0,014	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	6-10	135,35				
	11-15	161,03				
	16 yıl ve üzeri	189,00				
Dışsal İş Tatmini	1-5	171,52	3	12,058	0,007	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	6-10	137,08				
	11-15	149,10				
	16 yıl ve üzeri	191,02				
İş Tatmini	1-5	162,01	3	9,859	0,020	4-1; 4-2; 4-3; 1-2; 1-3; 3-2
	6-10	132,44				
	11-15	152,00				
	16 yıl ve üzeri	184,47				

Böylelikle, sonuçlar çalışanların örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin kuruluştaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. H₉: “Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluştaki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır” ve H₁₀: “Çalışanların iş

tatmini düzeyi açısından kuruluştaki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

3.8.1.6. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Unvana Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların kuruluştaki unvanlarına göre örgütsel adalet algıları ve iş tatmininin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuç tablosundan anlaşıldığı üzere çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatmininin kuruluştaki unvana göre istatistiksel olarak anlamlı farkın bulunmadığı görülmektedir. Tabloda yer alan anlamlılık değerleri (p) 0,05'ten büyük çıkmıştır.

Tablo 21. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Kuruluştaki Unvana Göre Kruskal-Wallis Test Sonucu

	Unvan	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
İşlemsel Adalet	Üst Düzey Yönetici	149,75	3	1,929	0,587
	Orta Düzey Yönetici	176,79			
	Alt Düzey Yönetici	148,91			
	Yönetici Olmayan Personel	151,32			
Dağıtım Adaleti	Üst Düzey Yönetici	213,00	3	1,660	0,646
	Orta Düzey Yönetici	170,02			
	Alt Düzey Yönetici	156,06			
	Yönetici Olmayan Personel	156,38			
Etkileşim Adaleti	Üst Düzey Yönetici	208,00	3	2,033	0,566
	Orta Düzey Yönetici	168,40			
	Alt Düzey Yönetici	155,41			
	Yönetici Olmayan Personel	151,02			
Örgütsel Adalet	Üst Düzey Yönetici	156,75	3	0,900	0,826
	Orta Düzey Yönetici	163,70			
	Alt Düzey Yönetici	145,32			
	Yönetici Olmayan Personel	146,24			
İçsel İş Tatmini	Üst Düzey Yönetici	211,00	3	5,113	0,164
	Orta Düzey Yönetici	179,69			
	Alt Düzey Yönetici	160,01			
	Yönetici Olmayan Personel	146,85			
Dışsal İş Tatmini	Üst Düzey Yönetici	226,67	3	3,778	0,286
	Orta Düzey Yönetici	170,00			
	Alt Düzey Yönetici	157,99			
	Yönetici Olmayan Personel	148,68			
İş Tatmini	Üst Düzey Yönetici	217,17	3	5,230	0,156
	Orta Düzey Yönetici	172,19			
	Alt Düzey Yönetici	154,49			
	Yönetici Olmayan Personel	142,58			

Böylelikle, H₁₃: “Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluştaki unvana göre anlamlı farklılıklar vardır” ve H₁₄: “Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından kuruluştaki unvana göre anlamlı farklılıklar vardır” hipotezleri desteklenmemektedir.

3.8.1.7. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algıları ve iş tatminlerinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını test edilmesi için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre sadece dağıtım adalet algılarında ($X^2(3)= 16,711$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Grubun sıra ortalaması değerleri dikkate alındığında, “ilköğretim” eğitim durumuna sahip olan çalışanların dağıtım adalet algıları “lise”, “üniversite” ve “lisansüstü” öğrenim durumuna sahip olanlardan daha yüksek düzeye sahiptir. Bu sonuç, araştırmaya katılan çalışanlardan sadece bir kişinin “ilköğretim” eğitim durumuna sahip olması durumu ile açıklanabilir. “Lise” öğrenim durumuna sahip olanların dağıtım adalet algıları “üniversite”; “üniversite” eğitim durumuna sahip olanların dağıtım adalet algıları ise “lisansüstü” eğitime sahip olanlardan yüksek çıkmıştır.

0,10 anlamlılık düzeyinde içsel iş tatmini ($X^2(3)=6,326$, $p<0,10$), işlemsel adalet ($X^2(3)=7,381$, $p<0,10$) ve örgütsel adalet ($X^2(3)=7,195$, $p<0,10$) algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. “İlköğretim” ve “lise” eğitim durumuna sahip olan çalışanların içsel iş tatmini düzeyi, işlemsel adalet ve örgütsel adalet algıları “üniversite” ve “lisansüstü” öğrenim durumuna sahip olanlardan yüksektir.

Tablo 22. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis Test Sonucu

	Eğitim Durumu	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
İşlemsel Adalet	İlköğretim	300,50	3	7,381	0,061	
	Lise	164,98				
	Üniversite	160,40				
	Lisansüstü	138,86				
Dağıtım Adaleti	İlköğretim	310,50	3	16,711	0,001	1-2; 1-3; 1-4; 2-3; 2-4; 3-4
	Lise	192,12				
	Üniversite	168,64				
	Lisansüstü	134,26				
Etkileşim Adaleti	İlköğretim	299,00	3	3,166	0,367	
	Lise	149,77				
	Üniversite	156,08				
	Lisansüstü	149,24				
Örgütsel Adalet	İlköğretim	293,50	3	7,195	0,066	
	Lise	164,07				
	Üniversite	153,60				
	Lisansüstü	134,54				
İçsel İş Tatmini	İlköğretim	207,00	3	6,326	0,097	
	Lise	171,93				
	Üniversite	159,53				
	Lisansüstü	136,50				
Dışsal İş Tatmini	İlköğretim	226,00	3	4,880	0,181	
	Lise	162,98				
	Üniversite	159,73				
	Lisansüstü	138,85				
İş Tatmini	İlköğretim	217,00	3	5,620	0,132	
	Lise	164,84				
	Üniversite	154,17				
	Lisansüstü	133,26				

Sonuç olarak, çalışanların toplam örgütsel adalet algıları puanları açısından eğitim durumuna bağlı olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmamıştır. Örgütsel adalet algısı boyutları açısından ise sadece dağıtım adaleti algısında 0,05 anlamlılık düzeyinde eğitim durumuna bağlı olarak farkın bulunduğu, işlemsel adalet ve etkileşim adalet algısı açısından anlamlı farkın bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların iş tatmini düzeyi ve iş tatmini boyutları açısından eğitim durumuna bağlı olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmamıştır. Böylelikle, H₅: “Çalışanların örgütsel adalet

algıları açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır” ve H_6 : “Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır” hipotezleri desteklenmemektedir.

3.8.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini İlişkisi

Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda verilerin normal dağılım sergilemediği bulunmuştur. Bundan dolayı örgütsel adalet algısı boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için parametrik olmayan teknikten yararlanacaktır. Bu sebepten ilişkinin gücünü ölçmek için Spearman korelasyon testi kullanılmıştır.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel pozitif bir ilişkinin; -1 olması mükemmel negatif bir ilişkinin; 0 olması ise herhangi bir görülebilir ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Altunışık, vd., 2010: 226; Büyüköztürk, 2011: 31-32).

Uygulanan Spearman korelasyon analizi sonucuna esasen işlemsel adalet, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel adalet, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki

bulunmaktadır ($p < 0,01$). İşlemsel adalet dağıtım adaleti ($r=0,687$) ve etkileşim adaleti ($r=0,671$) ile orta düzeyde; dağıtım adaleti işlemsel adalet ($r=0,687$) ve etkileşim adaleti ($r=0,508$) ile orta düzeyde; etkileşim adaleti işlemsel adalet ($r=0,671$) ve dağıtım adaleti ($r=0,508$) orta düzeyde ilişkiye sahiptir. Bu sonuca göre örgütsel adalet algısı boyutları arasında en yüksek ilişki düzeyi işlemsel adalet algısı ve dağıtım adaleti algısı arasında olmaktadır.

İş tatmini ile örgütsel adalet algısı boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde iş tatmini ile örgütsel adalet algısı ($r=0,788$) ve etkileşim adalet algısı arasında ($r=0,710$) yüksek düzeyde; iş tatmini ve işlemsel adalet ($r=0,692$) ve dağıtım adaleti algısı ($r=0,656$) arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. İş tatmini boyutlarından içsel iş tatmini ile işlemsel adalet ($r=0,595$), dağıtım adaleti ($r=0,551$); etkileşim adaleti ($r=0,582$) ve örgütsel adalet algısı ($r=0,661$) arasında orta düzeyde; dışsal iş tatmini ile işlemsel adalet ($r=0,717$), etkileşim adaleti ($r=0,767$) ve örgütsel adalet algısı ($r=0,825$) arasında yüksek düzeyde; dağıtım adaleti algısı ($r=0,676$) arasında orta düzeyde pozitif ilişki var olmaktadır.

Tablo 23. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini İlişkisi: Spearman Korelasyon Test Sonucu

		1	2	3	4	5	6	7
İşlemsel Adalet (1)	Korelasyon Katsayısı	1,000	,687**	,671**	,915**	,595**	,717**	,692**
	Anlamlılık (2-kuyruklu)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	306	305	296	295	293	294	284
Dağıtım Adaleti (2)	Korelasyon Katsayısı	,687**	1,000	,508**	,819**	,551**	,676**	,656**
	Anlamlılık (2-kuyruklu)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	305	316	305	295	302	303	293
Etkileşim Adaleti (3)	Korelasyon Katsayısı	,671**	,508**	1,000	,850**	,582**	,767**	,710**
	Anlamlılık (2-kuyruklu)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	296	305	307	295	295	296	287
Örgütsel Adalet (4)	Korelasyon Katsayısı	,915**	,819**	,850**	1,000	,661**	,825**	,788**
	Anlamlılık (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	295	295	295	295	284	285	276
İçsel İş Tatmini (5)	Korelasyon Katsayısı	,595**	,551**	,582**	,661**	1,000	,734**	,929**
	Anlamlılık (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	293	302	295	284	304	295	295
Dışsal İş Tatmini (6)	Korelasyon Katsayısı	,717**	,676**	,767**	,825**	,734**	1,000	,925**
	Anlamlılık (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	294	303	296	285	295	305	295
İş Tatmini (7)	Korelasyon Katsayısı	,692**	,656**	,710**	,788**	,929**	,925**	1,000
	Anlamlılık (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	284	293	287	276	295	295	295

** Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

Spearman korelasyon analiz sonuçlarına göre H₁₅: “Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır”, H₁₆: “Çalışanların işlemsel adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır”, H₁₇: “Çalışanların işlemsel adalet algıları ile dışsal iş

tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır”, H₁₈: “Çalışanların dağıtım adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır”, H₁₉: “Çalışanların dağıtım adalet algıları ile dışsal iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır”, H₂₀: “Çalışanların etkileşim adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır”, H₂₁: “Çalışanların etkileşim adalet algıları ile dışsal iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir.

Tablo 24’te bu bölümde anlatılan araştırma hipotezleri ve bulguları özetlenmektedir.

Tablo 24. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
<p>H1: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır. Adalet boyutları açısından ise: İşlemsel Adalet-Desteklenmemekte Dağıtım Adaleti-Desteklenmemekte Etkileşim Adaleti-Desteklenmekte</p>	Desteklenmemektedir
<p>H2: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından cinsiyete göre anlamlı farklılıklar vardır. İş Tatmini boyutları açısından ise: İçsel İş Tatmini-Desteklenmemekte Dışsal İş Tatmini-Desteklenmemekte</p>	Desteklenmemektedir
<p>H3: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır. Adalet boyutları açısından ise: İşlemsel Adalet-Desteklenmekte Dağıtım Adaleti-Desteklenmekte Etkileşim Adaleti-Desteklenmemekte</p>	<u>Desteklenmektedir</u>
<p>H4: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından yaşa göre anlamlı farklılıklar vardır. İş Tatmini boyutları açısından ise: İçsel İş Tatmini-Desteklenmekte Dışsal İş Tatmini-Desteklenmekte</p>	<u>Desteklenmektedir</u>
<p>H5: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır. Adalet boyutları açısından ise: İşlemsel Adalet-Desteklenmemekte Dağıtım Adaleti-Desteklenmekte Etkileşim Adaleti-Desteklenmemekte</p>	Desteklenmemektedir
<p>H6: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar vardır. İş Tatmini boyutları açısından ise: İçsel İş Tatmini-Desteklenmemekte Dışsal İş Tatmini-Desteklenmemekte</p>	Desteklenmemektedir
<p>H7: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır. Adalet boyutları açısından ise: İşlemsel Adalet-Desteklenmemekte Dağıtım Adaleti-Desteklenmemekte Etkileşim Adaleti-Desteklenmemekte</p>	Desteklenmemektedir
<p>H8: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır. İş Tatmini boyutları açısından ise: İçsel İş Tatmini-Desteklenmemekte Dışsal İş Tatmini-Desteklenmemekte</p>	Desteklenmemektedir
<p>H9: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluşteki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır. Adalet boyutları açısından ise: İşlemsel Adalet-Desteklenmekte</p>	<u>Desteklenmektedir</u>

Dağıtım Adaleti- <u>Desteklenmekte</u> Etkileşim Adaleti- <u>Desteklenmekte</u>	
H10: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından kuruluştaki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar vardır. İş Tatmini boyutları açısından ise: İçsel İş Tatmini- <u>Desteklenmekte</u> Dışsal İş Tatmini- <u>Desteklenmekte</u>	<u>Desteklenmektedir</u>
H11: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluştaki pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır. Adalet boyutları açısından ise: İşlemsel Adalet- <u>Desteklenmemekte</u> Dağıtım Adaleti- <u>Desteklenmemekte</u> Etkileşim Adaleti- <u>Desteklenmemekte</u>	<u>Desteklenmemektedir</u>
H12: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından kuruluştaki pozisyona göre anlamlı farklılıklar vardır. İş Tatmini boyutları açısından ise: İçsel İş Tatmini- <u>Desteklenmemekte</u> Dışsal İş Tatmini- <u>Desteklenmemekte</u>	<u>Desteklenmemektedir</u>
H13: Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından kuruluştaki unvana göre anlamlı farklılıklar vardır. Adalet boyutları açısından ise: İşlemsel Adalet- <u>Desteklenmemekte</u> Dağıtım Adaleti- <u>Desteklenmemekte</u> Etkileşim Adaleti- <u>Desteklenmemekte</u>	<u>Desteklenmemektedir</u>
H14: Çalışanların iş tatmini düzeyi açısından kuruluştaki unvana göre anlamlı farklılıklar vardır. İş Tatmini boyutları açısından ise: İçsel İş Tatmini- <u>Desteklenmemekte</u> Dışsal İş Tatmini- <u>Desteklenmemekte</u>	<u>Desteklenmemektedir</u>
H15: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<u>Desteklenmektedir</u>
H16: Çalışanların işlemsel adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<u>Desteklenmektedir</u>
H17: Çalışanların işlemsel adalet algıları ile dışsal iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<u>Desteklenmektedir</u>
H18: Çalışanların dağıtım adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<u>Desteklenmektedir</u>
H19: Çalışanların dağıtım adalet algıları ile dışsal iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<u>Desteklenmektedir</u>
H20: Çalışanların etkileşim adalet algıları ile içsel iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<u>Desteklenmektedir</u>
H21: Çalışanların etkileşim adalet algıları ile dışsal iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<u>Desteklenmektedir</u>

SONUÇ

Mevcut çalışmanın amacı çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkilerin test edilmesidir. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik değişkenlerine göre örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da çalışma kapsamında araştırılmıştır. Araştırmayla ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Araştırmada yapılan faktör analizi sonucuna göre örgütsel adalet dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu sonuç, ölçeği ilk defa Türkçeye uyarlamasını yapan Özmen ve arkadaşlarının (2007); Bolat'ın (2010), Yürür ve Demir'in (2011), Çetin ve arkadaşlarının (2011) faktör analizi sonucunu desteklerken, örgütsel adalet ölçeğinin dört boyutlu olduğunu bulan Colquitt'in (2001), Cihangiroğlu ve arkadaşlarının (2010), Yelboğa'nın (2012) araştırma bulgusunu desteklememektedir.

Araştırmada çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre frekans dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılanların yaklaşık %80'inin erkeklerden oluştuğu; %60'ının 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar olduğu; yaklaşık %55'inin üniversite eğitim durumuna sahip olduğu; yaklaşık %75'inin evli olduğu; yaklaşık %44'ünün kurumda çalıştığı süre 6-10 yıl arasında olduğu; %80'inin teknik kadro ve %77'sinin yönetici olmayan personel olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri arasında farklılıkların olup olmadığı, verilerin

normal dağılım sergilememesinden dolayı parametrik olmayan analiz teknikleri ile test edilmiştir. Yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda $p < 0,05$ istatistiksel anlamlılık düzeyinde sadece etkileşim adaleti algılarının farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Erkeklerin etkileşim adalet algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Erkek ve kadınların adalet algısı farklılaşmalarının nedeni, elde edilen kazanımların dağıtımı ve bu kazanımlarla ilgili işlemlerin farklı uygulanması ve bazen de işyerinde cinsiyet ayrımcılığının olması olabilir. Literatürde örgütsel adalet ve cinsiyet arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bulguları farklılık göstermektedir. Bu iki değişken arasında ilişkinin var olduğunu öne süren araştırmalar olduğu gibi (Hartman, vd., 1999; Sweeney ve McFarlin: 1997; Yürür, 2008; Cihangiroğlu ve ark., 2010; Bolat, 2010) herhangi bir ilişki olmadığını öne süren araştırmalar da (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yılmaz 2010; Witt Nye 1992; Köse ve ark., 2003) bulunmaktadır. U testi sonucunda iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu sonuç Bilgiç (1998) tarafından yapılan araştırma sonucu ile tutarlı olmaktadır. Araştırmada cinsiyete bağlı olarak örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeyi arasında anlamlı farklılığın bulunmamasının muhtemel nedeni araştırmaya katılanların yaklaşık %80'inin erkeklerden ve %80'inin teknik kadrodan oluşması ayrıca kurumda örgüt kültürü açısından hiyerarşik yapının var olmasıdır.

Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma, kurumdaki pozisyona ve unvana göre örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Literatürde Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010) medeni durum ile örgütsel

adalet arasında ilişki olmadığını, unvana göre anlamlı farklılığın olduğunu bulmuştur. Bolat'ın araştırma bulgusuna göre medeni durum ile örgütsel adalet algısı arasında ilişki var olmaktadır. Literatürde iş tatmini ile medeni durum arasında ilişkinin var olduğunu öne süren çalışmalarla (Gazioğlu, vd., 2006; Clark 1996) bu bulgu tutarlı değildir. Ayrıca yapılan çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların veya statüsü yüksek olanların, böyle bir unvan veya statüye sahip olmayanlara kıyasla iş tatmini düzeyleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aşık, 2010: 41). Araştırmadaki sonuç bu bulguları desteklememektedir. Araştırmada medeni durum, pozisyon ve unvanla ilgili ortaya çıkan bulguların muhtemel nedeni soru formunu cevaplayanların yaklaşık %75'inin evli olması, %80'inin teknik kadrodan ve %77'sinin yönetici olmayan personelden oluşmasıdır.

Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların yaşı ilerledikçe örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri artmaktadır. Analiz sonucunda etkileşim adaleti dışında işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılık gösterdiği $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bulunmuştur. "51 yaş ve üzeri" grubunda yer alanlarda adalet algıları daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç Yelboğa'nın (2012), Cihangiroğlu ve arkadaşlarının (2010), Bolat'ın (2010) bulguları ile örtüşmekte, Yürür'ün (2008), Yıldırım'ın (2007) çalışma bulguları ile tutarsız olmaktadır. Literatürde yaş ilerledikçe örgütsel adalet algısının artması durumu gençlerin fazla beklentilere sahip olması ve adaletsizlik karşısında yaşlılara göre daha tepkili olmaları ile açıklanmaktadır. Yaşla iş tatmini ve boyutları arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Literatürde

yaş ilerledikçe iş tatmininin de arttığı öne sürülmektedir (Clark, vd., 1996). Araştırma sonucunda “51 yaş ve üzeri” grubunun iş tatmin düzeylerinin diğer gruplara göre yüksek olduğu bulunmuştur. Bu, yaşça daha büyük olanların ücretlerinin yüksek olması, işletmedeki uzun süreli kıdemi, örgütteki yüksek kademedeki ve sorumluluk alınmış olunması veya beklentilerin gençlere göre daha az olması, kendilerine olan güvenin ve tecrübenin fazla olması gibi nedenlerle açıklanabilir.

Çalışma süresine göre çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatmini arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılıklar bulunmuştur. Çalışma süresine göre dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet algısı “1-5” yıl kıdeme sahip olanlarla “16 yıl ve üzeri” kıdeme sahip olanlar arasında daha yüksek bulunmuştur. İşlemsel adalet algısı ise “16 yıl ve üzeri” kıdeme sahip olanlarda daha yüksek çıkmıştır. Araştırma bulgusu Köse ve arkadaşlarının (2003), Yürür’ün (2008), bulgusuyla zıt, Özer ve Urtekin’in (2007), Yazıcıoğlu ve Topaloğlu’nun (2009), Bolat’ın (2010), Yelboğa’nın (2012) araştırma sonuçlarına benzer bulunmuştur. Analiz sonucunda araştırmaya katılan çalışanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve iş tatmini düzeyleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde “16 yıl ve üzeri” grubundakilerde daha yüksek çıkmıştır. Literatürde çalışma süresi ile yaşın benzer olduğu, iş tatmininin çalışma süresi arttıkça arttığı belirtilmektedir. Bu bulgu Bedeian ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan araştırma sonucu ile tutarlı olmaktadır.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan eğitim ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde sadece dağıtım adaleti

boyutunda bulunmuştur. Araştırmaya katılanların eğitim durumları arttıkça dağıtım adalet algısı azalmaktadır. Analiz sonucuna göre “ilköğretim” ve “lise” öğrenim durumuna sahip olan çalışanların dağıtım adalet algısı “üniversite” ve “lisansüstü” eğitime sahip olan katılımcılardan daha yüksektir. Literatürde eğitim ile örgütsel adalet arasında ilişkinin var olduğunu öne süren araştırmalarla beraber (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), Yürür (2008), Bolat (2010)) bu iki değişken arasında ilişkinin var olmadığını bulan araştırmalar da (Yıldırım (2007)) mevcuttur. Bireyler kendi eğitim ve çabalarına göre ücretlendirildiği durumlarda, çalışma süresi ve eğitim düzeyi arttıkça kazanımları artacaktır ve bundan dolayı örgütsel adalet algılarının daha yüksek olması beklenecektir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların iş tatmini düzeyinin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu çalışmadaki bulunan sonuç Bilgiç'in (1998) bulgusuyla tutarlıdır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet algısı boyutları arasında, iş tatmini boyutları arasında ve örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde olumlu ilişki bulunmuştur.

Örgütsel adalet algısı boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, işlemsel adalet algısı ile dağıtım adalet algısı arasındaki ilişki işlemsel adalet algısı ile etkileşim adaleti algısı arasındaki ilişkiden yüksek çıkmıştır. İşlemsel adalet ile dağıtım adaleti arasında ilişkinin var olduğunu ileri süren Sweeney ve McFarlin (1997) araştırma bulgusuyla tutarlıdır. İş tatmini ile toplam örgütsel adalet algısı arasında ve örgütsel adalet algısı boyutlarından

etkileşim adalet algısı arasında yüksek düzeyde olumlu ilişki bulunmuştur. Bu, çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça iş tatmini düzeylerinin artacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel adalet algısının alt boyutu olan dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu ileri süren araştırma bulgularına karşın iş tatmini ile etkileşim adaleti arasındaki yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Dışsal iş tatmini ile etkileşim adaleti arasında da yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. İçsel iş tatmini ile işlemsel adalet arasında ise orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak, araştırma analizleri iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı pozitif ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Araştırma 323 kişi üzerinde ve tek bir kurumda yapılmıştır. Bu sonuçlar başka kurumlarda örgüt kültürü farkı bakımından daha farklı çıkabilir. Gelecekte örgütsel adalet algısı boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin, örgütsel adaletin dört boyutu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) ile iş tatmininin diğer değişkenleri olan ücret, terfi olanakları, takdir, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı, iletişim gibi başka alt değişkenler üzerinde ve farklı sektörlerde incelenerek sonuçların karşılaştırılması alan yazına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA:

Açıklan C., “İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 31, ss. 237-254, 2011.

Ağırbaş İ., Çelik Y., Büyükkayıkçı H., “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, ss.326-350, 2005.

Akıncı Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 4, ss.1-25, 2002.

Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 6.baskı, Sakarya 2010.

Arslantaş C.C., Pekdemir I., “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, ss.261-286, 2007.

Aryee S., Budhwar P.S., Chen Z.X., “Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 23, pp.267-285, 2002.

Aşık A.N., “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:467, ss.31-51, 2010.

Barling J., Phillips M., “Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study”, **The Journal of Psychology**, Vol:127, No: 6, pp.649-656, 1993.

Barutçugil İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.

Baş T., Ardıç K., “The Impact of Age on The Job Satisfaction of Turkish Academicians”, **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 3, ss. 89-102, 2002.

Başaran İ. E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004.

Bayhan Karapınar P., “Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 29, Sayı: 2, ss.115-144, 2011.

Bedeian A. G., Ferris G. R., Kacmar K. M., “Age, Tenure and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 40, p.33-48, 1992.

Bender K. A., Donohue S. M., Heywood J. S., “Job Satisfaction and Gender Segregation”, **Oxford Economic Papers**, Vol: 57, pp: 479–496, 2005.

Beugre C. D., "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:13, No:7, p.1091-1104, 2002.

Bies R.J, Shapiro D.L., "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", **Academy of Management Journal**, Vol: 31, No 3, pp.676-685, 1988.

Bilgiç R., "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers", **The Journal of Psychology**, Vol:132, No:5, p.549-557, 1998.

Bingöl D., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum 1990.

Bozkurt Ö., Bozkurt İ., "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, ss.1-18, 2008.

Bölükbaşı A.G., Yıldıztan D.Ç., "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, ss.345-366, 2009.

Büyüköztürk Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 14.baskı, 2011.

Can H., Kavuncubaşı Ş., Yıldırım S., **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara 2009.

Can H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 2005.

Ceylan A., Dinç A., “Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi ve İllere Göre Farklılıklar”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, ss.125-139, 2008.

Cihangiroğlu N., Şahin B., Naktiyok A., “Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:12, ss.67-82, 2010.

Cihangiroğlu N., Yılmaz A., “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 19, ss.195-213, 2010.

Clark A., Oswald A., Warr P., “Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 69, p.57-81, 1996.

Clay-Warner J., Reynolds J., Roman P., “Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models”, **Social Justice Research**, Vol:18, No:4, p.391-409, 2005.

Cohen A. R., Fink S. L., **Effective Behavior in Organizations**, 2001.

Cohen-Charash Y., Spector P.E., “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”, **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, Vol: 86, No: 2, pp. 278-321, 2001.

Colquitt J.A., "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, Vol:86, No:3, p.386-400, 2001.

Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Ng K. Yee, "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, Vol:86, N:3, pp.425-445, 2001.

Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Ng K. Yee, "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, Vol:86, N:3, pp.425-445, 2001.

Colquitt J.A., Judge T.A., "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict", **Journal of Applied Psychology**, Vol:89, No: 3, pp.395-404, 2004.

Çakır Ö., Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

Çamur B., "İş Doyumunun İş Özellikleri Modeli Bakımından İncelenmesi ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkilerinin Belirlenmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2006.

Çarıkçı İ. H., “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss: 155-168, 2000.

Çarıkçı İ. H., “Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 4, ss: 83-95, 2004.

Çarıkçı İ. H., Oksay A., “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Cilt: 9, Sayı: 2, ss.157-172, 2004.

Çetin F., Basım H.N., Karataş M., “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 18, Sayı: 1, ss. 71-85, 2011.

Çolak M., Erdost H.E., “Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, s.51-84, 2004.

Demircan Çakar N., “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 28, ss.68-90, 2009.

Demirel Y., “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:17, ss.137-154, 2009.

Doğan H., “A Research Study for Procedural Justice as a Factor in Employee Retention”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:15, Sayı:2, ss.61-71, 2008.

Efil İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, ALFA Yayın, İstanbul 2002.

Eğnli T. A., “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, ss.35-52, 2009.

Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S. Z., Erat S., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, ss.17-26, 2004.

Eren E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001.

Erkuş A., Turunç Ö., Yücel R., “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, ss.245-270, 2011.

Eroğlu F., **Davranış Bilimleri**, İstanbul, 1996.

Folger R., Konovsky M. A., "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, Vol: 32, No: 1, pp.115-130, 1989.

Gazioglu S., Tansel A., "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", **Applied Economics**, Vol:38, p.1163–1171, 2006.

Genç N., **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayın, Ankara 2007.

Greenberg J., "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Vol:12, N:1, pp.9-22, 1987.

Greenberg J., "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol:16, N: 2, p.399-432, 1990.

Greenberg J., **Behavior in Organizations**, Pearson Education Limited 2011.

Gruneberg M., Wall T., **Social Psychology and Organizational Behaviour**, New York 1984.

Gülmez M., Dört Yol T., "Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi S.B.E.**, Cilt:7, Sayı:2, ss.27-44, 2009.

Güney S., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.

Gürbüz S., "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 41, Sayı: 4, ss. 49-77, 2008.

Hartman S. J., Yrle A.C., Galle W.P., "Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting", **Journal of Business Ethics**, Vol:20, pp.337-351, 1999.

Herzberg F., "One More Time: How Do You Motivate Employees", **Harvard Business Review**, September-October 1987.

Hunjra A. I., Chani M. I., Aslam S., Azam M., Rehman K. U., "Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector", **African Journal of Business Management**, Vol. 4,No: 10, pp. 2157-2163, 2010.

Irak D.U., "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt: 7, Sayı: 13, ss. 25-43, 2004.

İçerli L., "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** , Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 67-92, 2010.

İşbaşı J., "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya 2000.

İşcan Ö.F., "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:60, Sayı:1, ss.149-171, 2005.

İşcan Ö.F., Naktiyok A., “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:59, Sayı:1, ss.181-201, 2004.

İşcan Ö.F., Sayın U., “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 4, ss.195-216, 2010.

İyigün N.Ö., “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 21, ss.49-64, 2012.

Karadal H., Demirel Y., Doğan İ., “İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Tartışmaları: Farklı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World’s Future: New Global Dialogue, Süleyman Demirel Üniversitesi, ss.1368-1381, 2009.

Karademir T., “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 88-103, 2010.

Karademir T., “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 88-103, 2010.

Karasar N., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 22.basım, Ankara 2011.

Kaşlı M., “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:2, ss.159-174, 2007.

Keskin A., “Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2007 (Erişim tarihi 04.10.2011).

Koçel T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010.

Konovsky M. A., Cropanzano R., “Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, No:5, pp.698-707, 1991.

Konovsky M.A., “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, **Journal of Management**, Vol:26, N:3, pp.489-511, 2000.

Konovsky M.A., Pugh S. D., “Citizenship Behavior and Social Exchange”, **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:3, pp.656-669, 1994.

Korman A. K., **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev. Akhun İ., Alkan C., Ankara 1978.

Koroğlu Ö., “İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, ss. 275 – 289, 2012.

Köse S., Kartal B., Kayalı N., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 20, ss.1-19, 2003.

Lee C., Farh J.L., “The Effects of Gender in Organizational Justice Perception”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:20, p.133-143, 1999.

Luthans F., **Organizational Behavior**, Beşinci baskı, New York 1989.

Maslow A.H., “A Theory of Human Motivation”, **Psychological Review**, Vol: 50, p. 370-396, 1943.

McFarlin D. B., Sweeney P. D., “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Vol: 35, No: 3, pp.,626-637, 1992.

Metin Camgöz S., Bayhan Karapınar P., “Managing Job Satisfaction: The Mediating Effect of Procedural Fairness”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol:2, No:8, p.234-243, 2011.

Meydan C.H., Basım H.N., Çetin F., “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Bilig**, Sayı: 57, ss. 175-200, 2011.

Moorman R. H., “Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, N.6, pp. 845-855, 1991.

Moorman R.H., Blakely G.L., Niehoff B.P., “Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?”, **Academy of Management Journal**, Vol:41, No: 3, pp.351-357, 1998.

Morland M. P. ve Bos R. T., **Business Ethics and Continental Philosophy**, 2011.

Niehoff B. P., Moorman R. H., “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol: 36, No: 3 pp.527-556, 1993.

Oshagbemi T., “Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence From UK Universities”, **International Journal of Social Economics**, Vol. 30, No. 12, pp. 1210-1232, 2003.

Örgücü E., Esenkal F., “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Barındırma ve Erdek Örneği)”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, ss. 141-166, 2005.

Özdevecioğlu M., “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, ss.77-96, 2003.

Özen Kutanis R., Mesci M., “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Yüksek Öğretim Kurumuna Yönelik Bir

Örnek Olay Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:13, Sayı:19, ss.527-552, 2010.

Özer P. S., Topaloğlu T., **Motivasyonda Kapsam Kuramları**, 2008.

Özer P. S., Urtekin G. E., “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 28, ss. 107-125, 2007.

Özkalp E., Kirel Ç., **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2010.

Özmen Ö.N.T., Arbak Y., Sürel Özer P., “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı: 1, ss.19-35, 2007.

Öztürk A., Özdemir F., “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı:1-2, ss.198-202, 2003.

Schappe S. P., “Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice”, **Journal of Business and Psychology**, Vol:12, N:4, p.493-503, 1998.

Schultz D. P., Schultz S. E., **Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, New York 1990.

Schultz D. P., Schultz S. E., **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, New Jersey 1998.

Skarlicki D. P., Folger R., "Personality as a Moderator in The Relationship Between Fairness and Retaliation", **Academy of Management Journal**, Vol:42, No:1, pp.100-108, 1999.

Sönmezer M. G., Eryaman M. Y., "Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması", **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, Cilt:4, Sayı:2, ss:189-212, 2008.

Statt D. A., **Psychology and the World of Work**, Second edition, 2004.

Sun H. Ö., "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü", Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara 2002.

Sweeney P. D., McFarlin D. B., "Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 18, pp.83-98, 1997.

Şahin B., Taşkaya S., "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, ss.85-113, 2010.

Şanlı S., Akbaş T., “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:11, Sayı: 2, ss. 73-86, 2009.

Şeşen H., “Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, ss.67-90, 2010.

Şeşen H., Basım H.N., “Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”, **ÖTDÜ Gelişme Dergisi**, Cilt: 37, ss.171-193, 2010.

Şimşek M. Ş., Çelik A., Akgemci T., **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Gazi Kitabevi, Ankara 2008.

Taşkıran E., “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2010.

Tella A., Ayeni C.O., Popoola S. O., “Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria”, **Library Philosophy and Practice**, 2007.

Tınaz P., **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 2. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2009.

Tikici M., **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005.

Toker B., “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, Cilt: 2 (6), ss.591-614, 2007.

Tokgöz N., “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6 (2), ss. 363-387, 2011.

Tsourela M., Mouza A. M., Paschaloudis D., “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, 2008.

Usta İ., “Motivasyon Kuramı ve Örnek Bir Performans Değerlendirme Uygulaması”, **Teknoloji Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 3, ss.153-160, 2006.

Walster E., Berscheid E., Walster G.W., “New Directions In Equity Research”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 25, No. 2, p.151-176, 1973.

Wasti S.A., “Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçede Güvenirlik ve Geçerlik Analizi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, ss.1-30, 2001.

Yavuz E., “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı: 2, ss. 302-312, 2010.

Yazıcıoğlu İ., Topaloğlu I.G., “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, ss.3-16, 2009.

Yelboğa A., “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doymu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, ss.1-18, 2007.

Yelboğa A., “Örgütsel Adalet ile İş Doymu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 171-182, 2012.

Yeniçeri Ö., Demirel Y., Seçkin Z., “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**, Sayı:11, ss.83-99, 2009.

Yeşil S., Dereli S. F., “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 02, Sayı: 01, ss.105-122, 2012.

Yıldırım F., “İş Doymu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 62(1), ss.253-278, 2007.

Yılmaz K., “Secondary Public School Teacher’s Perceptions About Organizational Justice”, **Educational Sciences: Theory & Practice**, Vol:10, No:1, p.603-616, 2010.

Yılmaz A., **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2010.

Yüksel İ., “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri : Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, ss.291-306, 2005.

Yüksel Ö., **Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından**, Ankara 1990.

Yürür S., “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa 2005.

Yürür S., “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 2, s.295-312, 2008.

Yürür S., Demir K., “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, ss.311-335, 2011.

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim tarihi 11.10.2011.

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmek-icin-neler-yapiyorsunuz.html> Erişim tarihi 26.10.2011.

EKLER

EK-1

Araştırma Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirilecektir. Bu nedenle, soru formuna ad ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Soru formu en fazla 10 dakikanızı alacak bir şekilde düzenlenmiştir. Soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgî göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Soru formunda yer alan '**kazanımlar**' ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı amirinizin/yöneticinizin vereceği karara bağlıdır.

Bu anlamda formda yer alan '**süreçler**' ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.

İfadelerle ilgili yanıtlarınızı verirken lütfen her bir sorunun yanında yer alan aşağıdaki ölçeği kullanınız.

1: Kesinlikle katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.	1	2	3	4	5
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					

7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınıza) ilgilidir.					
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 yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili (amir/amirleriniz) ile ilgilidir.					
12. Amiriniz size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13. Amiriniz size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14. Amiriniz size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15. Amiriniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
16. Amiriniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
17. Amiriniz süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18. Amirinizin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19. Amiriniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20. Amiriniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyarak, işinizden o ifadeye belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

1: Hiç memnun değilim; **2:** Memnun değilim; **3:** Kararsızım; **4:** Memnunum; **5:** Çok memnunum

1.Şimdiki işimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2.Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	1	2	3	4	5

3.Arasıra değişik Őeyler yapabilme Őansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4.Toplumda "saygın bir kişi" olma Őansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7.Vicdanıma aykırı olmayan Őeyler yapabilme Őansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
8.Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir Őeyler yapabilme Őansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme Őansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir Őeyler yapabilme Őansımın olması açısından	1	2	3	4	5
12.İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14.İş içinde terfi olanağımın olması açısından	1	2	3	4	5
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme Őansını bana sağlaması açısından	1	2	3	4	5
17.Çalışma Őartları açısından	1	2	3	4	5
18.Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

Sosyo-demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz:

()Erkek ()Kadın

2. Yaş grubunuz:

()20-30 ()31-40 ()41-50 ()51 ve üzeri

3. Öğrenim durumunuz:

İlköğretim Lise Üniversite Lisansüstü

4. Medeni durumunuz:

Evli Bekâr

5. Kaç yıldır bu kuruluşta çalışıyorsunuz:

1-5 6-10 11-15 16 yıl ve üzeri

6. Çalıştığınız kuruluştaki pozisyonunuz:

Teknik Kadro İdari Kadro

7. Çalıştığınız kuruluştaki unvanınız:

Üst Düzey Yönetici Orta Düzey Yönetici

Alt Düzey Yönetici Yönetici Olmayan Personel

Katkılarınız için Teşekkür Ederiz.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik değişkenlerine bağlı olarak örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da çalışma kapsamında araştırılmıştır. Bu amaçla bir kurumun 323 çalışanı tarafından elde edilen araştırma verileri açıklayıcı (exploratory) faktör analizi, parametrik olmayan Spearman korelasyon testi, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testine tabi tutulduğu bu çalışmada, elde edilen bulgular araştırma modelinde kullanılan değişkenlere ilişkin anlamlı sonuçlar vermektedir. Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kuruluştaki çalışma süreleri ile adalet algısı ve iş tatmini; örgütsel adalet algısı boyutları ile iş tatmini (içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Sosyo-demografik değişkenlerden çalışanların medeni durumu, kuruluştaki unvan ve pozisyonları ile örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Tatmini

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between employees' perceptions of organizational justice and their job satisfaction. Differences in the level of employees' perception of organizational justice and job satisfaction depending on the socio-demographic variables are investigated as well. For this purpose, exploratory factor analysis of findings of the research data obtained from 323 employees of an organization in this work subjected to nonparametric Spearman rank correlation test, Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H test provide significant results in the relation to the variables applied in the investigation model. There was found a significant relationship of employees' gender, age, education, working time in the organization with the perception of justice and job satisfaction; and of the levels of organizational justice perception with job satisfaction (including internal and external job satisfaction). There was not found a significant relationship between socio-demographic variables, employees' marital status, place and title in the organization and the organizational justice perception and the levels of job satisfaction.

Key Words: Organizational Justice, Job Satisfaction