T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

İLKGÜN PEHLİVAN
TEZ DANIŞMANI
DR.ÖĞR. ÜYESİ İLKE ORUÇ
2018

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

İLKGÜN PEHLİVAN
TEZ DANIŞMANI
DR.ÖĞR. ÜYESİ İLKE ORUÇ
2018

ONAY KISMI

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme ANABİLİM DALI

İşletme Tezli Yüksek Lisans PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlkgün PEHLİVAN tarafından hazırlanan
Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma
Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca 29.08.2018 Çarşamba günü saat 10:00 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin kabul edilmesine **OYBİRLİĞİ**/~~**OYÇOKLUĞU**~~ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Dr.Öğr. Üyesi İlke ORUÇ	KABUL EDİLMESİNE	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CANBAY	Kabul edilmesine	
Dr.Öğr.Üyesi Selin ESEN.	Kabul edilmesine	

T.C

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU

ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10212672
Yazar Adı / Soyadı	İLKGÜN PEHLİVAN
T.C.Kimlik No	52228628634
Telefon	5457201992
E-Posta	ikkun__92@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA
Tezin Tercümesi	ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2018
Sayfa	130
Tez Danışmanları	DR. ÖĞR. ÜYESİ İLKE ORUÇ
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

20.09.2018

İmza:.....

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca gerekli tüm yardım, tavsiye, desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Dr.Öğr. Üyesi İlke ORUÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim noktasında attığım her yeni adımda olduğu gibi, yüksek lisans sürecinde de her zaman arkamda olduklarını, maddi-manevi destekleriyle gösteren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ve elbette bu sürece girmemde ilham kaynağım olan, örneğim ve tüm sıkıntılı zamanlarda biricik dayanağım, çalışmam boyunca yanlız bırakmayan her anımda olduğu gibi yanımda olup yardımcı olan değerli nişanlım Tolga KURNAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmama katkı sağlayan araştırma kısmımda beni destekleyen, yardımcı olan herkese teşekkürlerimi sunarım.

Tez Adı: Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma

Hazırlayan: İlkgün PEHLİVAN

ÖZET

Değişen ve gelişen dünya da insani değerlere önem arttığından örgüt içinde adalete önem verilmektedir. Bu amaç ile araştırma kapsamında örgütsel adalet algısı üzerinde durulmuştur. Örgüt içinde insan kaynağı değerlendirmeye alınarak ilerleyen çalışmalara katkı sağlaması açısından iş tatmini incelenecektir. Çalışmada örgütsel adalet ölçeği ve iş doyum ölçeği kullanılarak arasındaki ilişki incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda diğer literatür çalışmalarından hareketle geçerlilik ve güvenilirliği bulunan iş doyum ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin arasındaki bağın olumlu ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılması ümit edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisinin analiz edilmiştir. Bu amaçla analiz edilen çalışma da Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışan 64'ü erkek, 42'si kadın olmak üzere 112 iş göreni kapsamaktadır.

Yapılan çalışma da, faktör analizinden hareketle örgütsel adalet algılarının boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Korelasyon sonucu iş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan T-testi sonucu iş görenlerin örgütsel adalet adalet algılarının ve iş tatmini algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş görenlerin eğitim düzeyine göre adalet algılarında farklılık olmadığı fakat iş yerinde üstlendikleri göreve göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Çıktılarının çerçevesinde örgüt içinde insan kaynakları, yönetim ve organizasyon bölümlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Sosyo-Demografik Özellikler.*

Tez Adı: Investigation On The Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction Of Applied Research

Hazırlayan: İlkgün PEHLİVAN

ABSTRACT

Increasing attention is being given to changing and developing world the importance of human values of justice within the organization. With this goal in the context of research focused on organizational justice perception. In terms of business to contribute to advancing work on the evaluation of human resources within the organization will be examined satisfaction. The study aims to examine the relationship between organizational justice scale and using job satisfaction scale. Research results from other literature on the link between the validity and reliability of the gesture found job satisfaction and organizational justice scale scale to reach the conclusion that it is hoped that a positive and reliable.

The aim of this study was analyze the effect on job satisfaction and organizational justice. For this purpose, working in the analyzed studies showing the acivity textile firm Çerkezköy Organized Industrial Zone 64 male and 42 female who covers the business, including 112.

The studies also, basing on the dimensions of organizational justice perception factor analysis was concluded to be associated with each other. Correlation results and job satisfaction was found to be a significant and positive relationship between organizational justice. T-test results made the job of seeing to the conclusion that there is a significant gender differences in terms of job satisfaction and perceptions of fairness perceptions of organizational justice has been reached. In addition, no difference in perceptions of fairness according to the educational level of those who work but has been shown to vary according to the task they have undertaken in the

workplace. Output in the framework of human resources within the organization, management, and are expected to contribute to the organization section.

Key Words: *Organizational Justice, Job Satisfaction, Socio-demographic Characteristics.*

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **v**

GİRİŞ **1**

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAM, KAPSAM ve YAKLAŞIMLAR **2**

1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı 2

1.2. Örgütsel Adalet Önemi 6

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları 8

1.3.1. Dağıtım Adaleti 9

1.3.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet 11

1.3.3. Etkileşimsel Adalet 13

1.3.4. Kişilerarası Adalet Boyutu 17

1.3.5. Bilgisel Adalet Boyutu 19

1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Yaklaşımlar 20

1.4.1. Reaktif İçerik Yaklaşımı 21

1.4.2. Proaktif- İçerik Yaklaşımı 25

1.4.3. Reaktif Süreç Yaklaşımı 27

1.4.4. Proaktif-Süreç Yaklaşımı 28

1.5. Örgütsel Adalete Etki Eden Faktörler 31

1.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Çalışmalar 33

2. İŞ TATMİNİ KAVRAM, KAPSAM VE YAKLAŞIMLAR **36**

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Kapsamı 36

2.2. İş Tatminin Önemi 41

2.3. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşımlar 48

2.3.1. Kapsam Yaklaşımı 49

2.3.2. Süreç Yaklaşımı 55
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 59
2.4.1. İş Tatminini Etileyen Bireysel (Kişisel) Etmenler 60
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Etmenler 69
2.5. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Araştırmalar 80
2.6. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki 82
3. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA 86
3.1. Araştırmanın Konusu 86
3.2. Araştırmanın Amacı 86
3.3. Araştırmanın Önemi 87
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları (Kısıtları) 87
3.5. Araştırmanın Yöntemi 88
3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 88
3.7. Araştırmanın Değişkenleri, Modeli ve Hipotezleri 88
3.8. Araştırma Verilerinin Oluşturulması ve Toplanması 90
3.9. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi 91
3.9.1. Örnekleme Ait Demografik Özellikler 91
3.9.2. Değişkenlere Ait Geçerlilik ve Güvenilirlilik Analizi 95
3.9.3. Değişkenlere İlişkin Regrasyon Analizi 96
3.9.4. Değişkenlere İlişkin Korelâsyon Katsayıları 97
3.9.5. Anova Analizi, T-testi ve Hipotezlerin Yorumlanması 97
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 105
KAYNAKÇA 108
EKLER 124

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar 21
Tablo 2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular 21
Tablo 3 Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması ve Adalet Türleri 29
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tablo 91
Tablo 5. Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Tablo 92
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Tablo 92
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Tablo 93
Tablo 8. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyine Ait Tablo 93
Tablo 9. Katılımcıların Örgütte Üstlendikleri Göreve İlişkin Tablo 94
Tablo 10. Değişkenlerin Güvenilirlilik Katsayıları 95
Tablo 11. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi 96
Tablo 12. Değişkenlere Ait Korelasyon Analiz Tablosu 97
Tablo 13. Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenini Gösteren Tablo 98
Tablo 14. İş Görenlerin Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Analizini Gösteren Tablo 98
Tablo 15. İş Tatmini Algılarının Cinsiyet Değişkenini Gösteren Tablo. 99
Tablo 16. İş Tatmini Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizini Gösteren Tablo 99
Tablo 17. İş görenlerin Adalet Algıları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi 99
Tablo 18. İş görenlerin Adalet Algıları İle İş Yerindeki Üstlendikleri Görevleri Arasındaki İlişkinin Analizi 100

Tablo 19. İşgörenlerin Adalet Algılamalarının Örgütte Üstlendikleri Göreve Göre Farklılıkların Gösterildiği Analiz 101
Tablo 20. İş Tatmini Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi 102
Tablo 21. İş Tatmini Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığını Gösteren Tablo 102
Tablo 22. İş Tatmini Algılamalarının Üstlendikleri Göreve Göre Analizi 103
Tablo 23. İş Tatmini Algılamalarının Üstlendikleri Göreve Göre Farklılığını Gösteren Tablo 104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli..... 89

GİRİŞ

Bu çalışma, örgütlerin, iş görenlerinin davranışlarını, tepkilerini ölçmek, örgütsel adalet ile iş görenlere adil olmayan uygulamalara karşı tutumlarını veya iş görenlerin adaleti sağlamak için oluşan davranışlarını saptabilmek adına çalışma yapılmaktadır.

Örgütler, çalışma ortamlarında, iş görenlerine ve örgüt içi vizyon ve misyonlarına yön vermek için performans değerlemesi yaparken güvenilirliği ve örgütsel adaletin iş tatmini arasındaki ilişkiyi görmek isterler. Gerek örgütsel adalet gerekse iş tatminin farklı boyutları içermesi, bu boyutlar arasındaki ilişkinin tüm boyutları ile görülmesi gerekir. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak açıklamaya çalışmak boyutların demografik özellikler ile ilişkisi ve özellikle de iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için araştırmada; işverenlerin örgütsel adalet ile iş tatminleri ve yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş yerindeki görevleri gibi sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaaliyet gösteren tekstil firmalarında iş görenler üzerinde toplamda 150 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. İş gören kişilerden geri dönen anket sayısı 112 olup bu sayı üzerinden bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet algısı konusunun iş tatmini üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet algıları ve iş tatminlerini belirlemek üzere anket tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri ölçmek adına örgütsel adalet ölçeği için 20 soru ve iş tatmini ölçeği için 20 soru olmak üzere toplam 40 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAM, KAPSAM ve YAKLAŞIMLAR

Bu çalışmada, araştırma sorunsalımızın temeli olan örgütsel adalet kavramının açıklanması, konunun temel çerçevesini çizebilmek açısından önemlidir. Bu nedenle ilk olarak bu başlığa yönelik genel açıklamalar verilmeye çalışılacaktır.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Belirli bir hedef doğrultusunda bir araya gelen kişiler örgütü oluşturmaktadır. Örgütler, iş görenlerine ve işverenlerine işleriyle alakalı uygun ortamı sağlamakla yükümlü kuruluşlardır. Örgüt, içindeki dengeyi sağlamak için çeşitli görevlerde yer alan bireylerin, gerçekleştirecekleri faaliyetleri, örgüt yaşantılarını belirlemektedir.

İşverenler, iş görenlerinin çalışma koşulları, motivasyonları, beklentileri, ücretleri vb. kavramları maddesel ve psikolojik olarak karşılamakla yükümlüdür. Bu sorumluluklarından dolayı işverenlerin, iş görenlerine adil olmak konusunda iş görenlarını destekleyerek ve motive ederek ve daha bilinçli kararlar alarak hareket etmeleri gerekmektedir. Bu yükümlülük ve sorumluluk örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde örgütsel adaletle ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır. İlk olarak örgütsel adalet kavramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965) ile ortaya çıkmıştır.

Adams'a göre: örgütsel adalet kavramı, bireyin tatmin olma kademesi ve işindeki başarısı ile iş yerinde algıladığı eşitlilik ve eşitsizlik olarak değerlendirilmektedir (Aliyeva, 2013: 5). Beugre ve Baron'a(2001:36) göre ise örgütsel adalet; iş görenlerin, iş ortamındaki işverenleriyle ve çevresiyle olan ilişkilerinde algılarının nasıl şekil aldığını gösteren sosyal bir kavramdır. Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007: 35) örgütsel adaleti, yönetsel kavramın etik ve ahlaki duruşuyla ilgili kişisel bir değerlenme olarak tanımlamışlardır. Cropanzano ve Greenberg (1997:318) örgütsel kavramın genellikle adaletin sosyal kavram olduğu üzerinde durmuşlar bir eylem, çoğu birey tarafından adil olarak algılanıyorsa eylemin adil olduğunu ifade etmişlerdir.

Greenberg (1990:399) sosyal bilimcilerin, bireylerin kişisel memnuniyetleri ve örgütsel işlevlerinin etkinliği için adalet kavramının önemini kabul ettiklerini savunmuş örgütlerdeki tutumlarını, kişiler arası ve sosyal adalet kuramlarıyla açıklamaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Masterson, Taylor, Lewis ve Goldman (2000: 3); örgütsel adaleti, iş görenlerin çıktılarına karşı bireysel değerlendirme dereceleriyle, örgüt içindeki adaletin bölünmesi ve işverenlerin çıktıları paylaştırması sırasında doğru aşamaları uygulaması olarak tanımlamaktadırlar.

Özdevecioğlu ve Aksoy (2005: 95), Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden hareketle (1965) örgütlerde iş gören iş görenler, kendi kazanımlarıyla, başka örgütlerde, aynı konumda görev alan iş görenlerle karşılaştırma içine girdiklerini, bu sayede örgütleriyle ilgili işverenlerine ve çalışma koşullarına olan tutumlarını geliştirdiklerini söylemiştir. Bu tutumun beraberinde algıyı getirdiğini, bu algının da örgütlerinde kendilerine adil bir şekilde davranılıp davranılmadığının algısı olduğuna vurgu yapmıştır.

İşcan (2004: 183), örgütsel adaleti, işyerindeki doğruluğun etkisi ya da yönetimin bir işlevi sayılan haklılığın doğrultusu olarak tanımlamış ancak örgütsel adaleti, ahlaki ve adil ilkelerin örgütte tüm süreçlerde teşvik edilmesi ve uygulanmasının gerekli olduğunu da vurgulamıştır. Barling ve Michelle (1993: 64), adalet algısının odak noktasında bireyler arasındaki etki, iletişim ve örgütteki kuralların uygulanış şekli bulunduğunu ifade etmektedir.

Pfeffer ve Langton (1993: 845), örgüt içerisindeki işlemlerin teşvik edilmesi ve egemen olması ile adil ve ahlaki uygulamalarla ulaşılacağını, iş görenlerin, işverenlerinin tutumlarını adaletli, akılcı ve ahlaki yollarla değerlendirdiklerini savunmuşlardır. Bu araştırmacılar, örgüt içerisinde karşılaşılan tüm süreçlerde, alınan çıktıların olumsuz olsa bile değerlendirme sürecinde, iş görenlerin adaletli dağıtıldığına inandıkları adalet olgusunu daha az dile getirdiklerini söylemişlerdir.

Örgütsel adaleti Moorman (1991: 815), iş görenlerin, örgütte, işverenleri tarafından adil davranıp davranmadıklarını, tüm iş süreçlerinde iş görenlerin adillikle ilgili karar alırken bu süreçten ne kadar etkilendiğini açıklayan bir kavram olarak tanımlamıştır.

İşbaşı (2001: 66), iş görenlerin, örgütteki süreçlerin adilliğine ait algılamaları, iş görenlerin bağlılıklarını ve işverenlerine karşı hissettikleri güveni etkilemekte olduğu, süreçlerin dayandığı işlemlerin ve elde edilen çıktıların adilliği, işverenlerin iş görenlerinin haklarına ve değerlerine saygınlıklarının bir çerçevesi olduğunu düşünmektedir. Folger ve Konovsky (1989: 126), iş görenlerin, çalışma arkadaşları ve işverenleriyle güvene dayalı ve uyumlu olabileceklerini bunun sağlanabilmesi için örgütteki süreçlerin adil olarak işlediğine inanmaları gerektiğine vurgu yapmışladır. Sosyal bilimciler, iş görenlerin örgütlerin yararlarını gerçekleştirme de etkin olabilmeleri için adalete karşı olumlu tutum sergilemelerini temel neden olarak görmüşlerdir. Bu nedenle, işverenlerin, örgüt amaçlarına ulaşmada adalete karşı önemli bir hassasiyet göstermekte olduğu saptanmıştır. Sosyal bilimcilerin araştırmaları çerçevesinde örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı

tanımlamada, iş tatmini ile ilişkisinde iş görenlerin kendileriyle psikolojik ve sosyal açıdan ne denli bütünleştiğini gösteren örgütsel kimliği olumlu yönde etkilemede, işverenlerine duydukları güveni tanımlamada ve işten ayrılma isteklerini ters yönde etkilemede rol oynadığı sonuçlarına varılmıştır (Karaeminoğulları, 2006: 10). Tang, Li-Ping ve Baldwin (1996: 4), örgütsel adaleti; işverenlerin, iş görenlerinin adalet algıları üzerinde söz sahibi olabilmeleri sebebiyle, iş görenlerin kişisel tatminlerini, bağlılıklarını ve örgütlerine olan katkılarını etkileyebileceklerini düşünerek tanımlama yapmışlardır. Bunun için de iş görenlerin adalete yönelik algılarının neler olduğu, iş görenlerin duygularını ifade etme fırsatı vermeleri, performanslarını etkileyen olumsuzlukları iyileştirmek için neler yapılmasıyla ilgili çalışmaların çoğaltılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu çalışmalar esnasında işverenlerin, tüm iş görenlerine önyargısız, eşit, tutarlı davranmaları gerektiği, bu sayede de iş görenlerin örgüte bağlılıklarının artacağı, yüksek tatminle beraber örgüte katkı sağlayacaklarını belirtmişlerdir. İş görenlerin, örgüt kurallarının tüm iş görenlara adil uygulandığına inandıkları takdirde karşılaşılan sonuçlara olumsuz tepki göstermenin azalacağı üzerinde durulmuştur. Kısacası Tang ve diğerleri (1996), işverenlerin ahlaklı, adaletli ve etik davrandıkları çerçevede, iş görenlerin örgüte negatif tepki vermesini engelleyecekleri sonucuna varmışlardır.

Örgütsel adalet; çalışma ortamının algılanan hakkaniyet derecesi olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin çalışma ortamlarında adaleti ölçerken öncelikle çalışma arkadaşlarıyla kıyasa girerek değerlendirmeye çalışırlar, eğer adil bir dağılım varsa işverenlerine karşı sahiplenici bir tutum sergileyecek ve örgütünde adil bir dağılım olduğunu savunacaktır. İş görenler aynı bölümde farklı sektörler de iş görenlarla da elde ettiği imkânlara göre (terfi, ücret vb.) değerlendirerek örgütündeki adaleti ölçecektir. Eğer örgütünde haksızlığa uğradığını, imkânlarının yetersiz olduğunu düşünürse adil bir durum olmadığına inanacaktır. İşverenler iş görenlerine karşı ve örgüt politikası gereği adil olmayı amaçlıyorsa örgütün işlemsel faaliyetlerini, uygulamalarını bu doğrultuda ilerletmelidir. Bu bağlam da; örgütler insan kaynağını iyi yönlendirip, doğru iletişim yöntemlerini geliştirmelidir. Etkileyici

alıştırma süreçleri örgüt içindeki iş görenlerin adillik kavramını dile getirmelerini azaltacaktır.

Yukarıdaki tanımlamalardan sonra, bu kavramın neden önemli olduğunun da vurgulanması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bundan sonraki kısmında konunun önemine yönelik açıklamalar yapılmaya çalışılacaktır.

1.2. Örgütsel Adalet Önemi

Örgütsel adalet, iş görenler ve işverenler tarafından önem arz etmektedir. İş görenler, örgüt içinde veya farklı örgütlerde iş gören kişilerle kendilerini kıyaslamaktadır. İşverenler, örgütlerinde üst düzey verimlilik elde edebilmek için adillik kavramına önem vermeleri gerekmektedir. İşe alım süreçlerin ve alıştırma dönemlerinde, iş görenlere örgüt içindeki adaletle ilgili bilgi aktarımı doğru ve açık olursa iş gören örgüt kurallarına tarafsız bir şekilde yaklaşacak ve bu yönde kararlar verecektir.

Çolak (2004) ile Thibaut ve Walker (1975): adaletin, bireylerin kişisel kazanımlarını en üst düzeyde tutmalarını sağlayacağından önemli olduğu belirtilmiştir. Bireylerin uzun vadeli kazançlarını en üst düzeye çıkarmak için kısa vadeli kazançlarını görmezden geldiğinden söz edilmiştir. İş görenlerin kendi kazanımlarını garanti edecek bir araç olarak gördüğünden bunu da araçsal model veya kişisel çıkar modeli olarak tanımlandığına vurgu yapılmıştır.

Lind ve Tyler (1992), adaletin sembolik değer taşıdığını, bireylerin çevrelerindeki onur ve saygınlıklarını arttırdığı için bireylerin öz değerlerine katkıda bulunacağından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu sembolik değer ise grup-değer modeli olarak tanımlamışlardır (Lind ve Tyler, 1992: 128).

Örgütün işlevsel çevresini oluşturan iş görenin yetkisi, görevi ve iş uyumu, hem iş gören hem de örgüt için önemli olduğu belirtilmiştir. Örgütün uyumu için örgütler, iş gören üzerinde sıkı bir denetim oluşturmakta olduğuna inanılmıştır. Günümüz yenilikçi örgütler de bahsedilen sıkı yönetimi, çeşitli yöntemlerle sağlamaktadır. Örgüt içindeki iş görenlere psikolojik ve maddesel destek verilmesi bu yöntemlerin başında geldiği, bu yöntemleri uygularken işverenler, iş görenlerinin tümüne örgüt olarak adil davranmak zorunda olduğu söylenmiştir. Bu durum da örgütsel adaletin örgüt kapsamında ne denli önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkarmaktadır (Aykut, 2007: 16).

Yapılan araştırmalara göre; örgütsel adalet, iş görenlerin örgüte karşı tavırlarının şekillenmesi, işverenlerine güven duyması için ayrıca işverenlerin adilliğine karşı algıları, iş görenlerin örgüte bağlılığını etkileyeceğinden önemli olduğu vurgulanmıştır.

Beugre (1998)' den aktaran Taşkıran, 2010: 123), örgütsel adalet, aşağıda belirtilecek üç nedenden dolayı önem arz etmekte olduğunu belirtmiştir;

- Adalet sosyal bir olgudur, örgütlerde veya günlük hayatta karşımıza çıkacağından önem arz etmektedir.
- Örgütlerin en önemli kaynağı iş görenlerdir. İş görenlere karşı alınan tavır bağlılık, güven, performans, işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarını etkilemektedir.
- Daha eğitimli bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. İş görenler daha vasıflı ve eğitimli bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, işyerinden saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Beugre (2002), örgütsel adalet algısının bireyde olumlu tutum ve davranışlara neden olduğu ve adaletsizlik algısı iş görenlerde hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışların ortaya çıkacağını vurgulayarak örgütsel adaletin önemini ortaya koymuştur (Beugre, 2002: 1092).

Karaeminoğulları (2006: 10), iş görenlerin, kişisel tatminlerini, buna bağlı olarak örgütlerin amaçlarına ulaşmadaki çaba ve amaçlarının gerçekleşmesindeki başarı için adalete karşı olan algının olumlu olmasını son derece önemli bulduğunu belirtmiştir. Örgüt için adaletli olmak ne denli önemliyse işveren içinde önemli olduğu vurgulanan çalışmada, örgütsel adaletin; örgütsel bağlılığı, iş tatminin, işverenlere karşı güveni ve işten ayrılmayı olumsuz etkileyebileceğinden üzerinde durulması gereken geniş bir kavram olduğu da vurgulanmıştır. Örgüt içinde adilliği sağlayan tutumlar, doğrudan veya dolaylı yollarla, olası çatışmaların azalmasını sağlayacağından, iş görenlerle bağlar güçlendiğinden, örgütün olağan seyreden üretkenliği biryana olağan dışı durumda (işten çıkarma, kriz, küçülme, değişiklik) örgütsel adaletin işlevi belirginleştireceğinden, örgütsel adaletin öneminin yadsınamaz olduğu da belirtilmiştir.

Örgütsel adalete önem verildiğinde, iş görenlerin tatmin düzeyinin, iş hayatındaki kalitesinin, performansının, örgütsel verimliliğin artırılmasına, iş görenlerin güven ve bağlılığına, sosyalleşmeye, işten ayrılma oranlarının azalmasına, öngörülen ve stratejik kararların geliştirilmesine, gruplar arası iletişimin güçlenmesine, problemlerin çözümlenmesine, aynı zamanda işveren ile iş gören arasındaki bağların olumlu olacağına vurgu yapılmıştır (Kaneshiro, 2008: 17-19)

Kavramın önemi vurgulandıktan sonra, boyutlarının neler olduğu da ortaya konulmak istenmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında örgütsel adaletin boyutları açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet algısı boyutlarının ilk çalışmaları, daha önce de bahsettiğimiz gibi Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Adams, 1965).

Adams; ‘elde edilen çıktıların dağıtımdaki hakkaniyeti’ örgütteki dağıtım adaleti olarak tanımlamıştır, fakat dağıtım adaleti, adalete ilişkin algıları değerlendirirken hangi süreçlerden geçtiği belirsiz olduğundan yetersiz kalmış adalete yeni bir boyut olan işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Walker, Latour ve Thibaout, 1974).

İşlemsel adalet, elde edilen kazanımları belirlemedeki süreçleri açıklarken kişiler arası iletişime değinmediği için araştırmacılar tarafından adaletin bir başka boyutu olan etkileşimsel adalet kavramını literatüre sunmuşlardır (Bies ve Moag, 1986).

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet literatüründe başlangıç boyutu olarak görülmektedir. Dağıtım adaleti Adams’ın (1965) eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Eşitlik teorisi, iş görenların iyi performanslarına karşı yüksek düzeyde kazanç beklediklerine varsayımına dayandığı belirtilmiştir. Örgütlerde dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalar, iş görenlerin elde ettikleri örgütsel sonuçların eşitliği hakkında duydukları algılara odaklanmıştır. Cohen dağıtım adaletini, örgütsel oluşumların belirli kurallara ve standartlara göre var olan kişilere paylaştırılması olarak ifade etmiştir.(Cohen, 1987: 20).

Örgütsel adaletin ilk boyutu olarak düşünülen dağıtım adaleti, iş görenlerin örgüte yaptığı yatırımın (zeka, eğitim, deneyim, yaş cinsiyet v.b.) karşılığını alıp almadığını sorgulamasıyla aldığı olumlu sonuçlar çerçevesinde örgüte karşı algıladığı adalet boyutu olarak tespit edilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998: 99). Dağıtım adaleti, iş görenlerin elde ettikleri kazançların adil dağıtımı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bakış açısıyla dağıtım adaleti; statü, terfi, ödül/ceza gibi kazanımların iş görenler arasındaki iletişimi ve etkileşimi elde ettikleri imkânlara ilişkin algıları ifade etmektedir. Dağıtım adaleti; örgütün iş görenlerine sunduğu

kazanımları ile performanslarını, görevlerini, azimlerini ve örgütle ilgili katkılarını karşılaştırdığı çalışmalar da sunulmuştur (Moorman, 1991: 845).

Sonuçlara dayanan adalet boyutu dağıtım adaleti, iş görenlerin aldıkları ücret performansları karşısında değerlendirildiklerinde terfi düzeyi gibi sonuçlarla algılarını yönettikleri ifade edilmiştir (İçerli, 2010: 79). Kişiler örgütlerinde elde ettikleri kazanımların (maaş, terfi, zam vb.) adilliğini sorgulayabildikleri, örgütteki diğer iş görenlerle kendilerini kıyaslayabildikleri kanısına varılmıştır. Kıyaslama sonucunda kendilerine adil davranılmadığını düşünebildikleri, bu düşünce de örgüte karşı tutumlarını olumsuz yönde etkileyebildikleri söylenmiştir. Dağıtım adaletinde esaslılığın, kişilerin dağıtılan kaynaklarının adil şekilde paylaştırıldığını düşünmesinden kaynaklandığı söylenmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Gilliland (1994), kişilerin adaletsizliği bekledikleri kazanımları fazla almasından veya almamasından ortaya çıktığını ifade etmiştir. Deutsch (1975), farklı demografik özelliklere sahip olunması, örgütteki hedefleri, bireysel çıkarları dağıtımı etkileyebileceğine değinmiştir. Greenberg ve Bies'e göre (1992), iş görenlerin örgütteki dağıtıma ilişkin tepkilerinin farklı olabileceği, farklılıkların verimliliği yüksek olan iş görenlerin performansa dayalı ödüllendirme, verimliliği düşük iş görenlerin ödüllerin eşit dağıtılmasını istediklerinden kaynaklandığına vurgu yapılmıştır.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, dağıtımsal adalet iş görenlerin örgütsel ödüllerinin dağıtımına nasıl tepki verdiklerini açıklasa da sonuçların nereden, nasıl ortaya çıktığıyla ilgili bilgi vermemesi açısından yetersiz kaldığı görülmüştür (Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Bu nedenle, iş görenlerin kazanımlarının oluşturulması sürecine açıklık getirecek işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Yürür, 2008: 297-298).

1.3.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet

Çalıştıkları örgütlerde iş görenlerin örgütsel işlemlere nasıl tepki verdikleri örgütsel adalet araştırmacılarının dikkatini çeken en yeni soru olmuştur. İşlemsel adalet, dağıtım adaletin yetersiz kaldığı bölümlerde dağıtımın ne şekilde geçekleştiğiyle alakalı süreçler hakkında bilgi verdiğine, dağıtımsal adalet örgütteki kaynakların dağılımına odaklanırken, işlemsel adalet dağıtımda gerçekleşen süreçlere odaklanmıştır (Greenberg, 1987: 14). Kişiler çıktıların belirlediği işlemleri adil olarak algıladıklarında tercih etmeyecekleri bir durumla karşılaşmış olsalar da, aldıkları çıktıları daha olumlu değerlendirme eğiliminde oldukları, çıktılar adil olmasa dahi sessiz kalmayı tercih ettikleri diğer süreçlere göre daha adaletli olarak görmekte oldukları vurgusu yapılmıştır (Bies, vd.,1988: 676).

İşlemsel adalet, karar verme sürecine etki edenlerin belirlenmesi, ödül programı için nesnel kuralların belirlenmesi, örgüt içi kazanımlarında gerekli bilgilerin toplanması, karar alma süreçlerinin oluşumunu ve içeriğinin açıkça aktarılması, alınan kararlardan memnun olmayanların memnuniyetsizliklerinin araştırılması, kazanımların ve kaynakların eşit dağıtımı sırasında izlenecek yol ve metotların tutarlığın sağlanması olarak tanımlanmıştır (Chan 2000: 7 akt. Demirel, 2009: 141).

Thibaut ve Walker (1975)'ın çalışmalarında geliştirdikleri modele göre, işlemlerden elde ettikleri kazanımlara verdikleri tepkilerin en önemli belirleyicisi iş görenlerin ne kadar adil karar verildiği ile ilgili değerlendirmeleridir. Diğer bir değişle elde edilen çıktılar, kazanımlar iş görenlerin istedikleri gibi olmasa da, çıktıların belirlenmesinde kontrole izin veren işlemler mevcut olduğu takdirde kişiler elde ettiği kazanımlarını adil algılayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Colquitt ve diğerleri, 2001: 428).

Örgüt ortamında iş görenler herkese eşit ve adil davranılan değerlendirme süreçlerini görürlerse süreci adil olarak değerlendirmekte olduğu söylenmiştir ve

çıktıların belirlenmesin de işlemlerin adaletli olduğuna inandıkları çalışmalar tarafından kanıtlanmıştır (Cohen, vd., 2001: 60).

İşlemsel adalet alanında çalışmalar yapan yazarlardan birisi de Leventhal olduğu belirtilmiştir. Levental'a göre, örgüt içinde adalet algısı doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunduğu bu kuralların tutarlılık kuralı, önyargılı olmamak kuralı, doğruluk kuralı, düzeltebilme kuralı, temsilcilik kuralı ve etik kural olduğu söylenmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Örgüt yöneticileri iş görenlerinin aldıkları kararlara katılımını sağlaması, yöneticilerin ön yargılı olmaması, iş görenlere söz hakkı tanıması, doğru bilgiyi paylaşarak iş görenlere anlatması, tüm bu aşamaları iş görenlerinin etik değer çerçevelerinde yapılması iş görenlerin örgütsel adalet algıları olumlu etkileyeceği vurgulanmıtır. Süreçlerin aksi bir durumda ilerlemesi iş görenlerin adalet algılarını zayıflatacağı söylenmiştir. İşlemsel adaleti uygulayan işverenler, yönetimsel kararlardan etkilenen iş görenlerin karar verme sürecine etki edip kararları onaylamalarından, sürecin tarafsız uygulandığı algısına vardıkları araştırmalarca görülmüştür (İşcan ve Naktiyok, 2004: 8). İş görenlerin örgütte onay haklarının olmasının geliştirilmiş hali olarak açıklanan işlemsel adaleti, işverenlerin karar verirken kullandıkları metotları, izledikleri süreçlerin adilliğinin değerlendirilmesine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet, örgüte başlılık, işverene güven gibi örgütsel davranışların işlemsel adalet ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Franz, 2004: 11).

İşlemsel adalet, hem örgütün şekil süreçleri ile ilgili, hem de karar alma sürecine bulunma veya süreçteki etkileşim ile ilgili olduğu, dağıtım adalet ile bağlılığı ise, örgütsel kaynakların dağıtımı esnasında adaletten uzaklaşması halinde, iş görenların dağıtım sürecinin işleyişini anlamaları halinde daha adil ve mantıklı tepkiler verecekleri olarak tanmlanmıştır. Bu durum, işlemsel adalet ile dağıtım adaletinin birlikte uygulanması gerektiğini göstermektedir (Dilek, 2005: 30).

Folger ve Greenberg (1985), işlemsel adaleti kavramını örgütlere uygulayan ilk araştırmacılar olduğu belirtilmiştir (Akt; İşbaşı, 2001: 51). Folger ve Greenberg (1985) araştırmaların da Thibaut ve Walker'ın (1975) kavramlarını ve Leventhal'ın (1980) adil işlem kurallarını insan kaynakları yönetiminde (İKY) ücretlendirme ve performans değerlendirme başlıkları adı altında çalışmışlar ve uygulamışlardır. Çalışmalarından hareketle araştırmacılar iş görenların ücretleri ve ölçütleri hakkında iş görenları bilgilendirerek değerlendirme sürecine kattıklarında, haklılıklarının artabileceği sonucuna varmışlardır (Şahin, 2007: 189).

İş görenlerin işlemsel adalet algısında oluşacak olumsuz eğilimler, performanslarının düşüşünden işten ayrılmalarına kadar negatif sonuçlar oluşturacağı, bu sonuçlardan örgütlerin biçimsel ve uygulama süreçlerinden iş verenlerin birinci dereceden sorumlu olduğu savunulmuştur (Yeniçeri, vd., 2009: 86).

İşlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalar ve çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası iletişimine odaklı, özellikle bireylerin birbirleriyle ilgili davranışları ve işverenler ile iş görenler arasındaki iletişimle ilgili 'etkileşim adaleti' araştırma konusu olduğu belirtilmiştir (Özmen vd., 2007: 22). Bies ve Moag (1986), üçüncü bir adalet türü olarak etkileşim adaleti, kişilerin birbirleriyle iletişiminin niteliği ile ilişkili olarak değerlendirme yaptığı adalet türü olarak tanımlanmıştır.

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal ve işlemsel adalet araştırmaları için yapılan çalışmalar devam ederken kişilerin tavırları, davranış şekilleri ve duyguları ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgüt içinde insani duygular, işveren – iş gören ilişkisi, iş görenlerin adalet ile ilgili davranışları, örgüt içinde insani duygulara önem verilmiş ve iletişim odaklı 'etkileşim adaleti' ortaya çıkmıştır.

Bies ve Moag (1986) tarafından geliştirilen etkileşim adaleti üçüncü adalet boyutu olarak literatüre geçmiştir. Adaletin iletişim boyutu olarak nitelendirilen, kişilerarası iletişim ve ilişkinin kişilerin adaleti değerlendirmesi adına dağıtım ve işlemsel adalet boyutundan önce gelmesi gereken bir boyut olduğu üzerinde durulmuştur. İş görenlerin örgütün yapısından önce diğer iş görenlerle iletişim kurarak bilgiye ulaşabileceklerini böylelikle etkileşimsel adaleti, işlemsel ve yapısal işleyiş sırasında iş görenlere karşı gösterilen davranışın kalitesi olarak tanımlamışlardır (Bies ve Moag, 1986: 44).

Greenberg (1990), etkileşimsel adaleti olumlu veya olumsuz karar alma sürecinde kullanılan işlemlerin ve uygulamaların işverenler tarafından uygulama şekline dayalı iletişimsel boyut olduğunu açıklamıştır. Tyler ve Bies 1989'da yaptıkları araştırmada, örgütlerdeki algılanan adalet olgusuyla ilgili beş kriterin varlığını saptamışlar (Greenberg, 1990b). Bunlar:

- Diğer bireylerin görüşlerini almak,
- Önyargılı olmamak,
- Karar verme sürecindeki kriterlerde tutarlı olup, uygulamak,
- Karar verdikten sonraki süreçte zamanında geri bildirimler sağlamak,
- Kararların nasıl verildiğiyle ilgili açıklama yapmaktır.

Örgütteki etkileşimsel işlemlerin işverenlere güveni, verimli iş yapmayı veya geri çekilme davranışını etkileyeceği, yapısal işlemlerin ise işverene güveni etkileyeceği vurgusu yapılmıştır (Barling ve Philips, 1992: 649). Greenberg, (1993) etkileşimsel adaleti işlemsel adaletin bireysel boyutu olarak tanımlamıştır. Örgütte verilen ödül veya cezaların nasıl ve kimin tarafından verildiği, kullanılan yöntem, izlenilen yol, kişiye gösterilen davranış ve kişiye karşı yaklaşım etkileşim adaletinin kapsamında olduğundan işlemsel adaletten daha önemli sonuçlar verdiği kanıtlanmıştır (Moorman, 1991: 847; Barling ve Philips, 1993: 653).

Etkileşimsel adalet, karar alma sürecinde kişilere neyi ve nasıl söylendiği ile ilgili olmak üzere iki kavramdan oluştuğunu, adalet algısının bir boyutu olduğunu, verilen kararlar için yeterli açıklamaların uygun bir üslupla iş görenlerine aktarılması olarak tanımlanmıştır. Saygılı bir tavır sergilenmesi gerektiği vurgusu yapılmıştır (Shappiro, Buttner ve Barry 1994: 353).

Folger ve Cropanzano (1998), bireyler arası davranışların, bireylerin etik kuralları ve bireylerin moralleri üzerine kurulursa örgüt içi adalet değerlendirmesinin farklılaşacağı belirtilmiştir. Bies örgütlerde etkileşimsel adaletin yokluğunu faktörlerle tanımlamıştır. Bunlar; saygısız ve küçük düşürücü davranışlar, hile, mobbing, özel hayata müdahale etme ve toplumsal baskılardır. Bies etkileşimsel adaletin bu faktörlerden herhangi birinin örgüt içinde sergilenmesinin adil olma algılarının olumsuz etkilenmesine neden olacağını söylemektedir (Knovsky, 2000: 496). Bies, bireylerin karar verme aşamalarında kullanılan işlemlerle ilgilendiklerinin kesin olduğu ancak bununla birlikte kişiler arası ilişkide gördükleri davranış şekilleriyle de ilgilendiklerini belirtmiştir. Bireylerin bu ilgisini "etkileşim adaleti" olarak adlandırmıştır (Bies, 2001: 91).

İş görenler, işverenlerinin kendilerine diğer iş görenlarla aynı iletişimi kuramlarını beklediklerini ve adalet aradıklarını her iş görena eşit saygıda ve ilgide bulunmaları gerektiğini, aksi halde bu durumu adaletsizlik olarak algılayacakları vurgusu yapılmıştır (Özdevecioğlu, 2003). Bireylerin arasındaki ilişkiye önem veren etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletten bağımsız bir boyut olarak tanımlanmıştır. Etkileşimsel adaleti, işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu belirten Greenberg şu cümlelerle açıklamıştır: İşlemsel adaletine ilişkin algılamalar, sonuçların dağıtımında ve problemlerin çözümünde kullanılan biçimsel işlemler dışında başka etkileyicilerinin de var olduğunu söylemiştir. Etkileyici faktörlerden ilki, işverenlerin karardan etkilenen iş görenlere karşı tavır ve davranışları ile bireylerin kendilerine gösterilen davranışları örgüt içi adaletin göstergesi olarak tanımlamıştır. İşlemsel adalet ile ilgili algılamaları belirleyen ikinci etkileyici faktör

ise, işverenlerin aldığı kararlarla ilgili açıklama yapılması olarak belirtilmiştir. Alınan kararların nedenini açıklanması ve bu gerekçeyle iş görenlerle içten ve doğru bir iletişim kurulması, işlemsel adalete ilişkin algılamaları pozitif yönde etkileyeceğini söylemiştir. Greenberg bu durumu örnekleyerek, iş görenlerin avans isteklerinin olumlu karşılanmamasın durumunda eğer uygun finansal bilgiler ile mantıklı bir açıklama yapılırsa bu kararın karşı taraf tarafından adil olarak algılanabileceği belirtilmiştir (İşbaşı, 2001: 61).

İşverenler ve iş görenler arasında adaletin sağlanmasında maddesel unsurların yeterli olmamasından, araştırmalar örgütsel adaletin ilişkisel boyutuna yoğunlaşılmıştır. Etkileşimsel adaletin uygulamaya geçmesinde bilgi aktarımının öneminin de gözden kaçırılmaması gerektiği söylenmiştir (Yeniçeri, vd., 2009: 86). Organizasyonlarda kişiler arası ilişkiler üzerine incelemeler yapılmış ve bireyler arasındaki davranış ve iletişimin adilliğini araştırılmıştır (Topaloğlu ve Yazıcıoğlu, 2009: 5). Etkileşim adaleti; işverenlerin, dağıtım sürecinde kararların alınmasına ilişkin aşamaları, iş görenlerin insani duygularına karşı saygılı ve dürüst olunması olarak ifade edilebileceği söylenmiştir (İçerli, 2010: 86).

Etkileşim adaleti örgütteki karar alma süreçlerinin iş görenlerin ne kadar ve nasıl ifade edildiği ile ilgili olduğu söylenmiştir. Ödül ve ceza yaptırımları örgütte alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algılanan ceza ve ödül yaptırımlarının iş görenler açısından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir (Töremen ve Tan, 2010: 64). Bies yaptığı çalışmada etkileşim adaletini, örgütsel sonuçlardan etkilenecek olan bireylerin sonuçlar hakkında bilgi aktarımının ve açıklamaların yapılmasının yanında örgüte onur ve saygıyla yaklaşılmasını sağladığını bu da etkileşim adaletinin dört temel özelliğini ortaya çıkardığını belirtmiş ve aşağıdaki gibi açıklamıştır (Morland ve Bos, 2011: 148 içinde; Bies 1987):

- *Doğruluk (dürüstlük)* – karar vericilerin (yöneticilerin) karar verme aşamalarında kişilere içten, dürüst ve samimi davranmalı ve kişileri kandırmamalıdır;
- *Gerekçelendirme* – karar verme aşaması sonucu hakkında karar vericiler kişilere tatmin edici açıklama yapmalıdır;
- *Saygı* – karar vericiler kişilere saygı gösterecek, nazik ve kibar bir şekilde davranmalıdır;
- *Uygunluk* – karar vericiler kişilerle iletişimlerinde önyargılı kelime ve ifadelerden, uygun olmayacak sorulardan kaçınmalıdır.

1980'lerin başında birçok araştırmacı tarafından yapılan örgütsel adalet çalışmalarından hareketle adaletsizlik algısını kişilerarası ilişkilerin oluşturduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmalarda, kişilerarası ilişkilerin kalitesinin de örgütsel adaleti belirleyen bir unsur olduğu vurgusu yapılmıştır (Ünler ve Gürel, 2015: 7).

Etkileşimsel adaletin, bilgisel ve kişiler arası olmak üzere iki farklı boyutu bulunmakta olduğu belirtilmiştir. Bilgisel adalet, iş görenlerin kendileri ile ilgili bilgiye ne oranda sahip oldukları hakkında bilgiler verirken, kişilerarası adalet bu bilginin verilişi esnasında gösterilen davranış ve tavır üzerinde durduğu vurgulanmıştır (Ünler ve diğerleri, 2015: 8). Kısacası, araştırmalar kapsamında etkileşimsel adalet, alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklaması ve bu amaç doğrultusunda samimi, dürüst bir şekilde iletişim kurulması adilliğe ilişkin algıları pozitif yönde etkileyeceği saptanmıştır.

1.3.4. Kişilerarası Adalet Boyutu

Kişilerarası adalet, "bireyler arasındaki duyarlılıktır". Diğer bir ifadeyle literatür çalışmalarından hareketle kişilerarası adalet kararının uygulamaya geçilmesini sağlayacak olan bireylerin, bu karardan etkilenecek olan kişilere saygılı ve nazik davranıp davranmamasıyla ilgili olduğu tanımlanmıştır. Kişilerarası adalet

işverenlerin bireylere karşı saygınlık ve itibar kazanmasındaki davranış şekliyle alakalı olduğu araştırmalar kapsamında açıklanmıştır.

Greenberg (1990) çalışmasında Tyler'ın (1988) bir polisle ve yargıyla olan ilişkileri üzerine yapmış olduğu araştırmasının sonuçlarına göre; etik uygunluk ve dürüstlük, davranışların adilliği algısının belirleyicileri olarak bulunmuştur. Kişiler arası gösterilen davranışın ve iletişimin kalitesi makul, adil ve nazik davranışın değer saptaması haline geldiği söylenmiştir. Örgütteki iş görenlerin birbirlerine karşı olan iletişimleri adalet algısını etkilediği sonucuna varılmıştır. Bies ve Moag (1986) yaptıkları çalışma ve araştırmaların sonucunda işverenlerin iş görenlerine nezaketli ve saygılı davrandığı takdirde olumsuz bir kazanımın dahi iş gören tarafından adil olarak algılanabileceği fark edilmiştir (Greenberg, 1990a: 411). Etkileşim adaletinin, açıklayıcı adalet veya iletişim adaleti ve bilgisel adalet öğelerinden oluştuğu düşünülmüştür. Buna göre kişilerarası ya da iletişim adaleti, işverenlerin iş görenlere adil, saygılı ve nazik bir şekilde davranılması şeklinde tanımlanmıştır. Bilgisel adalet veya açıklayıcı adalet ise iş görenlere sunulan olumsuz kazanımlara ilişkin kişilere doğru ve yeterli gerekçeler sunmak olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Colquitt örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yeni çalışmasında geliştirdiği (2001) etkileşim adaletini kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde ayrı yapılar ile ele almış kurulan ölçekte, etkileşimsel adalet algısını ölçen maddeler Bies ve Moag'ın (1986) geliştirdiği kaideleri ölçmek üzere hazırlanmıştır. Yapılan analizlerinin sonucunda, Greenberg'in (1993a) sonuçlarıyla benzerlik göstererek, en iyi birleşimin kişilerarası adalet maddelerinin (uygunluk ve saygı) bilgisel adalet maddelerinden (açıklama ve doğru sözlülük) ayrılarak oluşturulduğu görülmüştür (Colquitt, 2001a: 392 – 396). Kişilerarası adalet; sonuçlardaki kazanımların belirlenmesi ve prosedürlerin yürütülmesine katkı sağlayan yöneticilerin veya işverenlerin iş görenlere ne kadar nazik davrandığı, saygı gösterdiği ve kıymet verdiği ile ilgilidir (Colquitt, vd., 2001b: 427).

1.3.5. Bilgisel Adalet Boyutu

Milkovich ve Newman'a göre (1987) örgüt tarafından alınan kararların, iş görenlere ayrıntılı olarak açıklanması adalet algısını etkileyebilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmaların sonuçlarından hareketle, karar alınırken uygulanan prosedürlerin iş görenlere açıklanması, prosedürlerin adilliği algısının oluşumuyla sonuçlanmaktadır. Emeklerinin karşılığında beklediği kazanımı elde edemeyen bir iş gören, durum ve prosedür hakkında yeterli bilgilendirilme yapıldığında uygulanan prosedürlerin adil olduğunu düşünebilmekte, ayrıca yapılan açıklamaların mantıklı, samimi ve doğru şekilde yapılmış olması da adalet algısını olumlu etkileyebilmektedir (Greenberg, 1990a: 412).

Bilgisel adalet, prosedürlerin uygulanışı ve kazanımların dağıtımının karar verilmesi hakkında iş görenlerin yeterli ve doğru bilgilendirilmesi, bireylere tatmin edici açıklamaların yapılması olarak tanımlanmıştır (Colquitt ve diğ., 2001b: 427). Literatür çalışmalarında yapılan araştırmalardan hareketle alınan kararlar ve prosedürler hakkında iş görenlere açıklamalar yapılması sebebiyle bilgisel adalet, prosedür adaletinin sosyal yönü olarak değerlendirmeye alınmıştır. Böylece uygulanan prosedürler boyunca yönetimin iş görenlere ne kadar doğru ve ne kadar ölçülü bilgi paylaşımı olduğunun bilgisel adalet algısının oluşmasına neden olduğu sonucuna varılmıştır (Viswesvaran ve Ones, 2002: 194).

Örgüt içinde uygulanan süreçler ve elde edilen kazançlarla ilgili doğru bilgilendirme, iş görenler üzerinde, gelecekteki süreçlerin ve kazançların da adil olacağı yönünde algının oluşmasına zemin hazırlayacak ve uzun vadede bireylerin iş tatmini, işten ayrılma düşünceleri üzerinde pozitif etkiler yaratarak örgüte karşı güveninin gelişmesine katkı sağlayabileceği vurgulanmıştır (Eroğlu, 2009: 72).

İş görenlerin kendilerini ilgilendiren konu ve süreçler hakkında yeterli bilgi alabilmesi bilgisel adalet ile ilgili olduğu, bu adalet türünün performans değerleme

ve işe alım sürecinde bireylere yapılan açıklamaların ne oranda adil olduğuyla ilgili tanımlama yapılmıştır (Ünler ve Güler, 2015: 13).

Sonuç olarak, bilgisel adalet, bir örgütte insan kaynağındaki verimliliğini arttırmaya yönelik izlenen yöntem, geliştirilen süreçlerin maliyetine ve değerine yönelik bilgilerin sıklıkla iş görenlara sunulmasının, bu ölçütlerin adil olduğuna ilişkin tavırların gelişimi açısından ve hedeflenen sonuçlara ulaşımının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adaletin boyutlarından sonra, bu konuya ilişkin yaklaşımların neler olduğu belirtilmek istenmektedir. Bundan sonraki kısımda bu konuya yönelik açıklamalar yer alacaktır.

1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel adalet yaklaşımlarının, kavramsal çerçevede birbirlerinden bağımsız iki boyuta ayrılmış olsa da "reaktif–proaktif yaklaşımı" ve "süreç-içerik yaklaşımı" olmak üzere dört kategoriye ayırdığını belirtilebilmektedir (Greenberg, 1987) adaletin reaktif yaklaşımını, iş görenlerin adil olmayan işlemlere olan tepkilerine odaklanırken, proaktif teorilerin ise iş görenlerin adaleti sağlamak adına öngörülen davranışlarına odaklandığını söylemiştir. Bu yaklaşımlar işlemlerin adil olup olmadığını incelemektedirler. Bulunduğu konumda yükselme (terfi) ve aldığı maaş (ücret) gibi kazançların nasıl oluşturulduğunu "süreç yaklaşımı" belirlerken "içerik yaklaşımı" ise ortaya çıkan kazançların dağıtımının ne kadar olduğu ile ilgili olduğuna vurgu yapmıştır. Bu konunun daha net anlaşılabilmesi için aşağıda yaklaşımlar ve bu yaklaşımlara ilişkin alt kategorileri içeren sorulara yönelik tablo verilmek istenmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar

Reaktif- Proaktif	İçerik Yaklaşımı	Süreç Yaklaşımı
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Eşitlik İlkesi Adams (1965)	Reaktif-Süreç Teorisi Thibout ve Walker (1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Adalet Yargı Teorisi Levnthal (1980)	Proaktif – Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal, Karuza ev Fry (1980)

Kaynak: Greenberg J., A Taxonomy of Organizational Justice Theories Academy of Management Review Vol. 12, No. 1, p. 9-22, 1987.

Tablo 2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Reaktif İçerik	İş görenlerin adil olmadığını düşündükleri uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	İş görenler uygulamaların adil olabilmesi için neler yapabilirler?
Reaktif Süreç	İş görenler adil olmayan davranışlara veya süreçlere nasıl reaksiyon verirler?
Proaktif Süreç	İş görenler davranışların ve süreçlerin adil olabilmesi için neler yapabilirler?

Kaynak: Greenberg J., A Taxonomy of Organizational Justice Theories Academy of Management Review Vol. 12, No. 1, p. 9-22, 1987.

Kısacası, bu bölümde bahsedilecek yaklaşımlar alınan kararların adil olup olmadığıyla ilgili olduğu hakkında bilgi verecektir.

1.4.1. Reaktif İçerik Yaklaşımı

Reaktif içerik yaklaşımının üzerinde duran en tanınmış araştırmacılar Homans'ın (1965) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) ve Walster, Berscheid, Walter G. (1973) Eşitlik Kuramı ve Göreli Yoksunluk Kuramıyla bilinen Crosby

(1976)'dir. Bu kuramlar içerdikleri özellikler bakımından farklı olmalarına rağmen ortak özellikleri de vardır: adaletsizlik kişileri olumsuz düşünmeye ve tavır sergilemeye itmesine neden olmaktadır ve kişiler bu adaletsizlik durumunu ortadan kaldırmak amacıyla yapılan davranışlara motive edilmektedir. Bu ortak nokta yukarıdaki kuramların reaktif içerik sınıfına girmektedir. Bu yaklaşımlar, bireylerin kazançlarının adaletsiz dağılımına reaksiyonları üzerine odaklanmıştır. (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961), dağılımda eşitlik olması durumunda adaletin sağlandığını, dağılımda eşitliğin adaletsizlik oluşturduğunu ileri sürmüştür. Homans'a göre adalet, eşitsizlik içinde eşitliğin karması olarak tanımlamıştır. Buna göre, dağılımın eşitliğini kazançlar, kar ve maliyet hesaplamalarından sonra sonuçların kıyaslanmasıyla birlikte bulunabileceğini vurgulamıştır. Böylelikle farklı iki bölümdeki iki kişinin maddi ve manevi kazançları eşit olduğunda adaletin gerçekleşeceğini söylemiştir. Ayrıca Homans, bireylerin karlarını sadece maddi ve nicel kavramına değil, sosyal ve sözel kısımları ile de değerlendirebilecekleri üzerinde durmuştur (Çakır, 2006: 35).

Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramına dayanmaktadır. Bu kuram kişilerin kendilerini diğerleri ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıkları ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Kuramda kişilerin sahip olduğu bilgisel ve davranışsal becerileri ve sonuçlar olmak üzere iki değişken varlığından bahsedilmiştir. Kişilerin çalıştıkları alanlara verdiği bilgisel ve davranışsal becerilerine (yaş, deneyim, eğitim düzeyi, performans gibi iş görenin çalıştığı alana katkısı) göre elde edeceği kazanımlarla (terfi, tanınma, sorumluluk, ücret veya iş güvencesi) ilgili beklentilere sahip oldukları söylenmiştir. Adams bunu kişilerin iş alanlarında gösterdikleri bilgisel ve davranışsal becerileri ve kazançları arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Kişiler bu oranı diğer kişilerin oranıyla kıyaslayarak eşitsizlik durumu ile karşılaşırlarsa adaletsiz olan bu durumu ortadan kaldırmak için davranışsal veya bilişsel yollara başvuracakları belirtilmiştir. Oran karşılaştırması sonucunda elde ettiği sonuçların fazla olduğunu fark eden birey

suçluluk duygusuna kapılır ve bu eşitsizliği aradan kaldırmak için harekete geçmeye motive edildiği söylenmiştir. Bu oran eşit olduğu zaman kişi adalet duygusu yaşanmakta olduğuna vurgu yapılmıştır (Irak, 2004: 28 içinde; İçerli, 2010: 72; Cihangiroğlu, vd., 2010: 202).

Kişilerin algıladığı adaletsizliği veya eşitsizliği yok edecek yöntemlerden ilki, bireyin kendisinin kazanımlarını ve çabalarını değiştirmekte olduğu söylenmiştir. Bu duruma göre, diğer bireyin kazanım/çaba oranı, kendisininkine göre fazla olduğu zaman; kendi katkısının ve kazancı sonucunda elde ettiği ödülün, diğer kişiye göre daha az olmasından duyduğu endişeyi optimize etmek için ya kendi kazançlarını arttırmaya çalışacağı ya da kendi ödülünü arttıramazsa, kendi çabasını ve katkısını azaltacağı belirtilmiştir. Diğer bir durumla karşılaşıldığında ise, kazanç / katılım oranı, karşılaştırmaya tabi tuttuğu diğer bireyin kazanç / katılım oranından fazlaysa, hissettiği adaletsizliği telafi etmek için sağladığı katkıyı veya gösterdiği çabayı arttıracak ya da nadir de olsa kazançlarını azaltmak isteyebileceği söylenmiştir. Her iki durumla da karşılaşılsa belli bir eşitsizliğin veya adaletsizliğin durumunu gördüğünde, herhangi bir duruma yönelmesi söz konusu olmayacağı vurgusu yapılmıştır. İkincisinde ise, öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışacaktır. Öteki kişinin ödül / katkı oranı kendisininkinden fazla olduğu zaman, onun ödülünün azalması ya da katkısının arttırılmasını sağlamaya çalışır. Tersi bir durumda ise, ötekinin ödüllerini çoğaltmayı veya katkısını azaltmayı sağlayıcı bir teşebbüs içerisinde ulunur. Sonuçta, öteki kişi ile kendisi arasında bir eşitliğin sağlandığına kanaat getirdiği zaman bu tür girişimlerine son verir. Üçüncüsü, adil ve eşit olunmadığına inandığı bir çalışma ortamında, birtakım teşebbüs ve çabalarına rağmen, eşitsizliği gideremediğine inanarak bu ortamdan çıkmasıdır. Aslında, bu yönetimin başka bir yolu aha vardır. O da öteki kişinin ilişkiler sisteminin dışına çıkmasıdır. Dördüncüsünde ise kişi, karşılaştırmaya temel tuttuğu öteki kişiyi değiştirmektedir. Bunu, ya öteki kişi sistem dışında kaldığı zaman, ya da öteki kişi aynı çalışma ortamında kalmasına rağmen onunla "yarışmanın" zorluğundan dolayı vazgeçecek ve yeni bir öteki kişi bulacaktır. Böylece, kendi ödülleri ile katkı oranının yeni seçtiği öteki kişinin ödül ve katkılarıyla karşılaştırmaya başlar.

Beşincisinde ise, zihinsel olarak, ödül ve katkılar hakkındaki algılarını değiştirir. Buna göre, kendi ödül ve katkıları hakkındaki algılarını değiştirebileceği gibi, öteki kişinin ödül ve katkıları hakkındaki kanaatlerini de değiştirir. Sonuçta, başlangıçta hissettiği eşitsizlik duygusunu telafi etmeye çalışacağı ve dengesizlik duygusundan kaynaklanan zihinsel uyumsuzluğu, zihinsel olarak algılarını değiştirerek gidermiş olacağına vurgu yapılmıştır (Eroğlu, 2007; 420-421).

Eşitlik teorisinde göz önünde tutmamız gereken önemli bir husus da, ödüller ve katkıların subjektif bir değer taşıması ve bu tanımlamaların büyük ölçüde insan zihninin algılama mekanizmasıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bu çerçevede, birisinin eşit algıladığını, bir başkası adil bulmayacağını aksine, birisinin de adil bulmadığını, diğeri eşit olarak algılayabileceği söylenmiştir. Hakkaniyet veya eşitlik teorisinin varlığı da, bu konunun belirsizliği olduğu söylenmiştir (Eroğlu, 2007; 422).

Walster ve diğerlerine (1973: 151-154) göre Eşitlik Kuramı dört temel maddeden oluşmaktadır:

- İş görenler, elde ettikleri kazançları maksimize etmeye çalışacaktır;
- Gruplar, üyeleri arasında olumlu ve maddi kazançları eşit bir şekilde dağıtmak için kabul edilmiş bir program geliştirerek ortak ödülü maksimize edebilirler;
- İş görenler, kendileri eşitlikten uzak kişilerle ilişki içinde bulunduklarını fark ettiklerinde strese kapılabilirler;
- Kendilerini eşitlikten uzak kişilerle ilişki içinde bulan iş görenler, eşitliği tekrar oluşturarak, stresten uzaklaşmaya çalışırlar.

Göreli Yoksunluk Kuramı, kişilerin yaptıkları kıyaslamaların sonucunda içinde bulundukları adaletsizlikleri ifade etmektedir. Crosby (1976) göreli yoksunluğu iki farklı anlamda değerlendirmiş ve bahsetmiştir: bunlardan ilki, kişinin farklı ve olumsuz kıyaslamalar yaptığında hissettiği duygu, diğeri ise algılanan

adaletsizliği var eden kıyaslamaların açıklanmasıdır (Irak, 2004: 27). Kurama göre iş görenler, somut sonuçlarla hayal edilen sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri kazanımlar arasında çelişki algıladıkları zaman yoksunluk hissettikleri vurgulanmıştır (İçerli, 2010: 74).

Reaktif-içerik yaklaşımının bir diğeri de Berger ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarından hareketle eşitlik kuramının içerisinde yer alan statü değeri olduğunu buna göre, bir bireyin eşitsizlik ile ilgili duyguları ve eşitsizliğe yönelik tepkileri diğer bireye göre yapılan kıyaslamalardan ortaya çıkmayacağı belirtilmiştir. Şöyle ki bir birey kendisine referans aldığı aynı statüde ki bireylerle kıyaslama içine gireceği sonucuna ulaşılmıştır (Greenberg, 1987: 12). Buna göre kişi kıyaslama yaparken bulunduğu statüyü göz önüne alarak ve değerlendirerek benzer durumdaki kişilerle kendisini kıyasladığı vurgulanmıştır.

1.4.2. Proaktif- İçerik Yaklaşımı

Kazançların adil veya adaletsiz dağıtılmasına iş gören tepkisi üzerine odaklanan reaktif içerik yaklaşımına karşı proaktif içerik yaklaşımı iş görenlerin adil kazanç dağıtımına yoğunlaşmakta olduğu bu kategoride yer alan yaklaşımların ana düşünceleri Leventhal'a ait olduğu söylenmiştir (Greenberg, 1987: 12). Adalet yargı modeli ve adalet güdü yaklaşımı proaktif- içerik yaklaşımı içerisinde değerlendirmeye alınıp açıklanmaya çalışılmıştır.

Adalet yargı modeli, bireylerin içinde bulundukları durumlara göre mevcut olan kurallarından en uygun olanı seçip uygulamaya koyacakları söylenmiştir. Örnekle açıklanacak olursa örgüt içinde bölümler arası uyumun olduğu durum karşısında, tamamen eşit dağıtım kuralının geçerli olacağı vurgusu yapılmıştır. Leventhal'a göre kişilerin, sosyal uyumun dengeleyebilmesi için kazançların ve adil ödül dağıtımı olması gerektiğine inanmakta olduğu söylenmiştir. Bu yaklaşımda adil dağıtımın amacına ulaşmada aracı bir yaklaşım olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer

taraftan modelde maksimum iş gücünün sağlanması için işleyişin önemli olduğu vurgusu yapılmıştır (Irak, 2004).

Bireylerin karşılaştıkları olaylar karşısında farklı dağıtım kuralları uygulayarak, adil kararları verdikleri kuram adalet yargı kuramı olarak tanımı yapılmıştır. Bireylerin kazanımlarının belirlenmesinde işyerine katkıları değerlendirildiğinde hakkaniyet kuralı (Adams hakkaniyet kuralını göz önüne alınmıştır) olarak belirlendiği söylenmiştir. Bireyin katkıları göz ardı edilip örgütteki iş görenlerin kazançları eşit elde etmesi sağlanıyorsa eşitlik kuralı, bireyin katkısı ve eşitlik değerlendirilmezse ihtiyacı fazla olan iş görenin fazla kazanç elde etmesi sağlanıyorsa ihtiyaç kuralı olduğu belirtilmiştir (Greenberg, 1987: 13).

Leventhal, proaktif içerik yaklaşımın geliştirdiği adalet yargı modelinin gerisinde kaldığını belirtmiştir. Bu yaklaşımdaki amaç kazanımların adil dağıtımıdır. Leventhal, prosedürel adaletin diğer yönleri üzerinde de durulması gerektiğini düşündüğünden bu modeli ileri sürmüştür. Bireyler tarafından kazanımların eşit dağıtımı uzun vadede tüm iş görenlar için kazanç elde ettireceğinden bu model tercih nedeni olduğu vurgulamıştır. Leventhal, eşitlik, ihtiyaç, hakkaniyet olarak proaktif-içerik yaklaşımını sıraya koymuştur. Kişilerin kazanımlarının örgüte katkı-faydasına göre belirlenmesini hakkaniyet kuralı olarak tanımlamıştır. Kişi hakkaniyet kuralına, kazanımların adilliğini katılımı doğrultsunda değerlendirdiği için hakkaniyet kuralına katılım kuralı olarakta değerlendirildiği söylenmiştir. Kazanımların belirlenmesinde kişilerin katkıları değerlendirilmeden herkesin aynı kazanımları verilmesi eşitlik kuralı olarak adlandırılmıştır. İhtiyaç kuralı ise ilk iki kuralı göz önünde bulundurmaksızın en çok ihtiyacı olanın daha çok kazanç sağlaması olarak tanımlanmıştır (Chan, 2000: 74). Lerner tarafından geliştirilen ve Lerner ve Whitehead tarafından daha açıklayıcı hale getirilen, proaktif-içerik yaklaşım içerisinde ele alınan diğer adalet kuramının da adalet güdü modeli olduğu söylenmiştir. Adalet güdü modeli diğer modeller karşısında daha ahlaki bir yapıya sahip olduğu vurgusu yapılmıştır. Bu modele göre adalet algısı işyeri içinde bölümler

arası ilişkilere bağlı olarak geliştiği söylenmiştir. Lerner adalet güdü modeli altında dört madde ile tanımlamıştır (Greenberg, 1987):

- Ürün performansına dayalı rekabet ayırımları,
- Eşit pariteli ayırımlar,
- Göreceli katkılara dayalı eşitlik ayırımları,
- İhtiyaçlara dayalı Marksistçi adalet ayırımı.

1.4.3. Reaktif Süreç Yaklaşımı

Reaktif süreç yaklaşımı, sonuçların oluşmasında kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenerek bununla ilgili bilgi vermektedir. Bu yaklaşımların çıkış noktasını hukuk oluşturmaktadır. John Thiabut ve Laurens Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin algıları yasal olarak ilerleyen adımların üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarını temel alarak bu yaklaşımı öne sürmüşlerdir (Thiabut ve Walker, 1975: 92). Thiabut ve Walker'ın 'Süreç Adaleti Yaklaşımı'nda karşıt fikirleri olan iki grup ve bir de müdahale eden grup olmak üzere üç grup olduğunu savunmuşlardır. Tartışmanın çözüm sürecinin iki aşaması ise, 'delillerin sunulduğu süreç aşaması' ve 'delillerin, tartışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasından' oluştuğunu söylemişlerdir. Tartışmayı çözmek için kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme yeteneği, sürecin kontrolü olarak tanımlanırken; tartışmanın çözümünü oluşturup belirlemek için kullanılan karar basamağının kontrol yeteneği de karar kontrolü olarak adlandırılmıştır (Thiabut ve Walker, 1978: 545-546). Bu yaklaşımda, kullanılan süreçler, kontrolün niceliğine göre değişmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan süreçler, bu kontrolü sağlamayan süreçlere göre, üç tarafı da daha fazla tatmin ettiği söylenmiştir. Bu süreçler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak sonuçlanmakta ve algı tüm bireyler tarafından daha kolay kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel adalet açısından değerlendirildiğinde hukuk kısmında anlaşmaya varılınca süreç ve karar verme kontrollerinin dağıtıma karar verme süreci ve dağıtımın birbirinden farklı değerlendirildiklerinde anlamlı oldukları gözlemlenmiştir. Örgüt içinde iş görenlerin, karar alma sürecinde değerlendirilmelerine, karar verme aşamasında söz hakkı verilmesine, kişilerin kendilerini ifade etmelerine, karar verildiğinde bu kararları sorgulamalarına, gerektiğinde bu kararlara tepki göstermelerine olanak sağlayan aşamaların olduğunu bilmelerinin önemli olduğu vurgusu yapılmıştır (Karaeminoğulları, 2006: 18).

1.4.4. Proaktif-Süreç Yaklaşımı

Adalet teorisi sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilineni bu kategoride yer almaktadır. Bu kategoride, yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercih Teorisi" dir (Allocation Preference Theory). Dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya iş gören ve Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir. Teori, dağıtımda alınan kararlardan çok, prosedürlerle ilgili alınan kararlara uygulandığından proaktif-süreç yaklaşımı "dağıtım prosedürlerine" odaklanmıştır. Bu yaklaşımlar, iş görenlerin adaleti sağlama için hangi aşamaları kullanması gerektiği konusuna vurgu yapmıştır. (Yürür, 2005; 120). Teoride, adil süreçlere oluşum sağlayacak bu tür prosedürler için tanımı yapılan sekiz özellikten söz edilmektedir. Bu prosedürler, iş görenlar haklarında karar verecek kişiye seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma aşamasının yapısını açıklayan kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanak sağlayan ve kabul görmüş etik kurallara uyan süreçler olması gerektiği söylenmiştir (Özen, 2002; 111).

Dağıtım kararını veren kişiye adil süreçleri uygulama fırsatı veren dağıtım yaklaşımlarının daha çok tercih edildiği söylenmiştir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri

temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uyması gerektiği vurgusu yapılmıştır.

Örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı beraberinde proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlara daha fazla ilgilinin olduğu açıkça araştırmalar da belirtilmiştir. Asıl olan reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorileri doğru bir eğilim olduğu konusunda ilerleme kaydedildiği belirtilmiştir (Yürür, 2005; 121).

Adalet kuramlarının sınıflandırılması ve örgütsel adalet türlerine ilişkin yukarıda aktarılan tüm bilgilerin genel bir özeti Tablo 3' de sunulmuştur:

Tablo 3. Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması ve Adalet Türleri

Adalet kuramı sınıflandırması	**Adalet Kuramı**	**Kuramın Dayandığı Görüş**	**Kuramın Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü**
Reaktif-İçerik Kuramlar	Eşitlik kuramı (Adams,1965)	Bireyin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Dağıtım adaleti
	Göreli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekilerinin kıyaslaması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Dağıtım adaleti

Proaktif – İçerik Kuramlar	Adalet Yargı Kura mı (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım adaleti
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterilebilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif – Süreç Kuramlar	Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut, Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı Sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Prosedür Adaleti
Proaktif – Süreç Kuramlar	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarına karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Prosedür Adaleti

Kaynak: Özen, J., "*Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*", Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5, İstanbul Barosu, İstanbul, s.107-117, 2002.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, örgütlerde adaleti etkileyen hangi faktörlerin olduğunun açıklanması faydalı olacaktır. Örgütlerde, önemi yukarıdaki gibi vurgulanan konunun hangi faktörlerden etkilendiğinin belirtilmesi çalışmanın daha net ortaya konulabilmesi açısından anlamlı olabilecektir.

1.5. Örgütsel Adalete Etki Eden Faktörler

Literatür çalışmaları incelendiğinde iş görenlerin adalet işle ilgili algılarının iş görenlerin tatmin düzeyi ve örgüte bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenlerin zam artışlarına tepkileri, aldıkları ücret tatmini, örgütteki psikolojik sağlığı, iş görenlerin elde ettikleri kazançlardan duydukları tatmin düzeyi gibi sonuca etki edecek araçlarla ilişkilerini ve bu araçlara ne kadar etki edebildiklerini ulaşmaya hedefleyen araştırmaların olduğu görülmektedir. Bu literatür çalışmalarının sonucuna bakıldığında genel anlamda iş görenlerin organizasyonel adalet algılarının, sözü geçen şahsi ve organizasyonel sonuçlarla olumlu ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Moorman, iş görenlerin işverenleriyle olan iletişimini adil olarak algılamasının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde arttırdığı yönünde sonuçlar elde etmiştir. Moorman vatandaşlık davranışının gelişimini arzu ediyorlarsa, iş görenleriyle ilişkilerinin adil olmasını sağlamak için çaba göstermeleri gerektiğine vurgu yapmıştır (Moorman 1991: 845-855).

Araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet türlerinin örgütsel ve kişisel çıktılara etkisinin farklı olduğu dikkat çekmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987). Prosedür adaletinin işverenlerin değerlendirilmesi, işinden duyduğu haz ve algılanan tartışma ortamıyla daha çok ilişkili olduğunu vurgulanmıştır. Konovsky ve arkadaşları (1987), prosedür adaletinin aldıkları maaşlardan tatmini değil, içinde bulundukları örgüte karşı örgütsel bağlılığı etkilediği, dağıtım adaleti için ise tersinin söz konusu olduğu söylemişlerdir. Aynı zamanda Folger ve Konovsky (1989), prosedür adaleti algısının örgüte bağlılık ve iş verene duyulan güvenle ilişkisinin yanında dağıtım adaleti algısının aldıkları ücret artışından duyulan hazla ilgili olduğu

sonucuna ulaşmışlardır (McFarlin and Sweeney, 1992: 627). Adalet algılarının iş görenlerin tutum ve davranışları üzerinde önemli sonuçlara sebep olduğu söylenmiştir (Konovsky, 2000: 492). Örgütsel adalet konusu son yıllarda en İKY'nin ve örgütsel psikolojinin çok araştırılan konusu haline gelmiştir. Bunun önemli bir nedeni, örgütle ilgili bağlılığı, iş tatminini, performansı ve adalet algılayışı gibi sonuca odaklı değişkenlerin geliştirilmesine katkıda bulunmasıdır (Colquitt vd., 2001: 428).

Williams, Malos ve Palmer (2002), iş gören kazançlara neden olan uygulamaları adil algılayan iş görenlerin, adil algılamayanlara göre bu kazançlardan daha üst düzeyde tatmin sağladıkları tespit edilmiştir.

Tang ve Baldwin (1996)' e göre işverenler çalıştıkları kurumlarda kuralları tüm iş görenlerine istikrarlı ve adil bir şekilde sunabilirler ve iş görenlerini performans ve başarılarına göre ayırmadan, önyargıdan uzak bir şekilde ödüllendirebilirlerse iş görenlerin dağıtım ve prosedür adaleti algılamaları olumlu ve yüksek olacağı konusuna değinmişlerdir. İş görenlerin örgütsel adalet algılarının üst düzeyde olması da, daha fazla tatmin, İş tatmininin yanında örgütsel adaletin iş görenlerin aldıkları maaşlara etkisi da araştırma konusu olmuştur. Berkowitz ve arkadaşları (1987), adalette eşitlik algısının, iş görenlerin ücret tatminlarının önemli bir belirleyicisi olduğu konusunda bulgular elde etmişlerdir. Elovainio ve arkadaşları (2002) örgütsel adalet kavramının iş gören sağlığına olan etkilerini belirlenmesine yönelik araştırmalarında, bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit etmişlerdir.

Örgütsel adalet birçok araştırmaya konu edilmiş ve örgütsel adaletin çok sayıda olumlu iş sonuçlarıyla ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu vurgulanmıştır. İş ortamı ve örgütteki iş koşulları, iş görenlerin farklı adalet algılamalarına yol açmış, adalet algısı da iş görenler için önemli bir karar verme duygusu olmuştur. İş ortamında, örgütteki iş görenler adaletin olmadığını algıladıklarında moralleri bozulur, işlerini bırakma olasılıkları artar ve örgüte karşı

olumsuz tavırlar sergileme kin besleme gibi olumsuz davranışlara yöneldikleri vurgusu yapılmıştır. Adil uygulama ve davranışlar örgüte bağlılığı ve işten ayrılmama olasılığını arttırdığı ve güçlendirdiği vurgusu yapılmıştır. Adalet, kişileri bir arada tutarken adaletsizlikse, kişilerin birbirlerinden ayrılmalarına neden olabildiği sonucuna varılmıştır (Yıldırım,2002: 29).

Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan araştırmada da prosedür adaletinin örgüte olan bağlılığın belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat ücret, çalışma koşulları, performans değerlemesinden hissedilen tatminu her iki adalet türünün de etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dağıtım adaletinin iş tatminu üzerindeki etkisi, prosedür adaletine göre daha fazla olduğu vurgulanmıştır (Robinson, 2004: 3).

Konu ile ilgili ayrıntılar verildikten sonra, yukarıda, literatürde geçmeyen fakat konunun açıklanması açısından önemli görülen çalışmalar ve içerikleri verilmeye çalışılacaktır.

1.6. Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Mikula çalışmasında, iş dağılımlarının adillik kavramıyla ilgili düşünce yönünü ele alan araştırmada, aynı evde yaşayan öğrenciler ve aileler (ev halkı) üzerinde çalışma yaptığı belirtilmiştir. Bu ekiplerle grup çalışmaları arasında çok ortak nokta olduğunu ifade eden Mikula (2002) grup çalışmalarının etkin olması için baskın bir biçimde görev ile ilgili aşamalara ve grupta bulunan kişilerin farklı görevlere getirildiği düzenlemelere ihtiyaç duyulduğundan bahsettiği vurgusu yapılmıştır. Grup çalışmalarında görev dağıtımını hangi kişi (baskın karakterli biri veya grubun kendisi) üslendiğine bakılmaksızın, söz konusu dağıtım, adaletli olup olmaması bakımından grup üyeleri tarafından değerlendirilmesi gerekliliğine değinilmiştir. Yapılan bu dağıtımın adil olmadığı düşüncesi (örnekle, grupta bulunan bazi kişilere sosyal hakların daha fazla verilerek, kayırılması durumu) gurubun etkili

olması için engellerden birinin olduğu ve buna ek olarak örgüt çerçevesinden negatif algı yaratması, moral düşklüğü, performans düşüklüğü, gruptan kendini çekme isteği, işe devam etmeme olasılığı ve işi bırakma gibi sonuçlara sebep olduğuna değinilmiştir (Sayın, 2009: 16 içinde Mikula, 2002).

Eker (2006), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri" isimli çalışmasında örgütsel adalet boyutlarında yapılan analiz sonucunda kadın ve erkek katılımcıların arasında farklılığın sadece dağıtımsal adalet boyutunda olduğunu bulunmuştur. Erkek iş görenlerin dağıtımsal adillik algıları kadın iş görenlara göre daha üst seviyede olduğu belirtilmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının adillik algıları ve iş tatmininin yaşa göre değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Söyük (2007), İstanbul'daki özel hastanelerde görev yapan hemşerilere yönelik yaptığı araştırma da örgütsel adaletin iş tatmini ile ilişkisi üzerine çalışma yapmıştır. Çalışmaya katılım gösteren iş görenların örgütsel adalet algıların da inceleme yapıldığında katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının diğer adalet boyutlarından daha üst düzeyde olduğu belirtilmiştir. Örgütsel adalet algısının üç boyutunun da iş tatmini ile ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adalet algılamaları ile iş tatmini arasında orta seviyede anlamlı ilişki olduğuna değinilmiştir.

Yıldırım, (2007) "İş Tatminu ile Örgütsel Adalet Algısı" adlı çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı, iş tatmini ile örgütsel adalet (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) boyutlarını sosyo-demografik etkenleri (yaş, eğitim, medeni durum, cinsiyet, iş yerindeki hizmet süresi, örgütteki unvanı) baz alarak arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Çalışma, Adana'da bir tekstil fabrikasında 600 kişi üzerinde yapılmıştır. Cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan testler sonucunda, iş görenların görev aldıkları işyerlerinde diğer iş gören arkadaşlarına ve kendilerine hakkaniyetli davranılmadığı, etkileşimsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Kadınların erkeklere göre, çalışma ortamında diğer iş görenlara ve kendilerine hakkaniyetli davranmadıklarında bu durumu daha fazla dile getirdikleri söylenmiştir. Buna karşın erkeklerin

etkileşimsel adalet algılarının kadınlara oranla daha üst seviyede oldukları analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Iş görenların, örgütsel adalet algıları bakımından değerleme yapıldığında, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet her bir için tek başlarına iş tatminini anlamlı bir şekilde etki ettiği ve olumlu yönde ilişkisi olduğu; fakat etkileşimsel adaletin daha yüksek seviye de açıklama gücünün olduğu sonucuna varılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ KAVRAM, KAPSAM VE YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adalet kavramı açıklandıktan sonra, araştırmamızın sorunsalının bir diğer boyutu olan iş tatmini kavramının da açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bu nedenle, bu bölümde iş tatmini kavramı ayrıntıları ile verilmeye çalışılacaktır.

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Kapsamı

Locke'a (1969) göre yapılan işten tatmin sağlama veya sağlamama, iş görenin işinden sağladığı kazanımlarla, elde etmek istediği kazanımlar arasındaki farka bağlı olduğu söylenebilmektedir. Eğer istenen kazanımla elde edilen kazanım arasında fark oluşmamışsa işten sağlanan tatminden söz edileceğini, fakat istenen düzeyin altında bir kazanım elde edilmişse işten alınan tatminsuzluktan bahsetmenin mümkün olabileceğinin söz konusu olduğu vurgusu yapılmıştır. Adams'ın (1965) eşitlik teorisi de iş görenlerin iş tatmininin ve iş tatminsuzluğunun oluşmasını anlamak için kullanılabileceği vurgusu yapılmıştır. Teoriye göre iş gören, kendi emek – kazanç düzeyinin, diğer iş görenlerin emek – kazanç düzeyinin altında olduğunu sezinlerse bu durumu adaletsizlik olarak algılar ve işinden tatmin sağlama düzeyi azalabilmektedir. Ancak Salancik ve Pfeffer (1977, 1978) iş tatminni açıklamak için eşitlik teorisindeki mantığa benzer sosyal karşılaştırmaların geçerliliğini sorgulamıştır. Salancik ve Pfeffer'a göre kişiler, çalıştıkları bölümlerden ne kadar haz alırlarsa diğer iş görenlerin tatmin sağlama seviyelerini gözlemleyerek karar verebilecekleri sonucuna ulaştıkları belirtilmiştir. Bu nedenle iş tatminu kişinin kendisini değil, diğer iş görenlerin çalıştıkları işe karşı gösterdikleri tepkilerin bir sonucu olabileceği kanısına varılmıştır. Salancik ve Pfeffer'in geliştirmiş olduğu teori, sosyal etki teorisi olarak adlandırılmıştır. İş görenlerin çalıştıkları bölümlere karşı geliştirdiği duygusal reaksiyonları etkileyen sosyal etkileyicileri ön plana çıkardığı için bu teorinin dikkat çekici olduğu söylenmiştir. İş görenin iş tatmininin

üzerinde birlikte çalıştığı bölümdeki iş görenlerin önemli miktarda etkisi olabildiği sonucuna varılmıştır (Wexley ve Yukl, 1984: 46 – 51).

Davis' e (1984: 96) göre; iş tatmini, bireyin işinden duyduğu memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak tanımlanmakta, işin nitelikleriyle iş görenlerin isteklerinin birbiriyle uyuştuğu durumlarda iş tatmininin gerçekleşeceğini öne sürmektedir. Schultz iş tatminunu şu şekilde tanımlamaktadır: "İş görenlerin işleri ile ilgili davranış ve tutumları, işlerine karşı psikolojik birikimleri, iş yerlerinde kendilerini nasıl hissettikleri ve bunun gibi birçok tutum ve davranış" olarak ifade etmektedir.

İş tatmini; "kişilerin yaptıkları işe karşı tutumları olup donanım, inanç, bilgi, duygu, davranış ve değerlendirmeleri içeren bir bütündür". İş tatmini yüksek olan iş görenlar, sorumlu oldukları iş tanımlarına karşı olumlu tutum sergilemektedir, aksi durumda ise tutum olumsuz olmaktadır (Yüksel, 1990: 3).

İş tatmini çoğunlukla işe olan güçlü bir reaksiyon olarak açıklanmıştır veya işle ilgili genel duygular olarak tanımlanmıştır. Bu duygular, hem iç hem de dış çevreyle ilgili olduğu açıklanmıştır. İş tatmini, "değeri olan bir işin başarılması kolaylaştırarak veya mümkün kılarak iş görenin işini derecelendirme sonucunda hissettiği gurur verici duygusal durum" olarak tanımlanmıştır (Lee ve Mitchell, 1994: 83).

Kişiler belli yaşlardan sonra çalışma hayatına atıldıklarından ötürü zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu yüzden, sadece ekonomik durumu değil psikolojik durumunu da göz önünde bulundururlar, iş yerinden işinde çalıştığı pozisyondan beklentilerini karşıladığı sürece mutlu olurlar. Dolayısıyla iş tatmini hem ekonomik hem de psikolojik açıdan insan hayatına doğrudan etkisi mevcuttur.

İş tatmini konusunun son yıllarda önem kazanmasının nedeni, yönetim ve organizasyonda insan unsurundan kaynaklanan sorunların artması ve bu sorunların ortadan kaldırma amacının araştırılmasıdır. Modern yönetim anlayışı, iş görenlerin bütün çabasını ortaya koyacak şekilde motive edilmesi ve iş görenin yaptığı işten en yüksek maddi-manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının organizasyona olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır (Green, 2000; 6 içinde Smith, 1992).

İlk kez 1961 yılında Neugarten tarafından ortaya çıkarılan "yaşam tatminu" kavramı daha sonra birçok araştırmacıya yol gösterdiği belirtilmiştir. Tatmin; gereksinimlerin, beklentilerinin, dilek ve isteklerinin karşılanması olarak yorumlanmıştır. "Yaşam tatminini" ise, bireyin beklentileriyle (ne istediği), elinde olanların (neye sahip olduğu) karşılaştırılmasıyla elde edilen durum ya da sonuç olarak tanımlanmıştır. Yaşam tatminunu, bireyin beklentilerinin, hayatı ile kıyaslanmasıyla oluşan sonucu gösterdiği vurgulanmıştır. Yaşam tatminunu, genel olarak bireyin tüm hayatını ve bu hayatın çeşitli yönlerini içerdiği vurgulanmıştır. Yaşam tatminundan söz edildiğinde, belirli bir duruma ilişkin tatmin hissi değil, genel olarak tüm yaşama alanındaki hissedilen tatmin duygusunun anlaşılması gerektiği söylenmiştir. Motivasyon, mutluluk, moral vb. gibi değişik pencerelerden iyi olma hissini ifade ettiği şeklinde yorumlanmıştır (Özer ve Karabulut, 2003; 73 içinde Vara, 1999).

Miner'e göre iş tatmini, çalışma koşullarına göre fiziksel ve kurumsal ortamdan isteklerin karşılanması veya karşılanamamasına bağlı olarak değişen duygusal ve örgütsel aşamalarla davranış şekline dönüşen soyut bir olgu olduğunu belirttiği söylenmiştir. İş tatmini iş görenlerin çalıştıkları bölümlerde sorumlu oldukları işlere karşı davranış şekli olarak tanımlanmıştır. Hackman ve Oldham iş tatminini "İş görenlerin çalıştıkları bölümden duyduğu haz" şeklinde açıklanırken, Vroom ise "Bireyin sorumlu olduğu işin uyumundan veya iş tecrübesinden kaynaklanan hoşa giden bir tutum veya olumlu duygusal durumdur" şeklinde tanımlamaktadır. 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, ve diğerleri., 2008: 191).

İş tatmini, sorumluluğu alınan işin farklı durumlarına karşı hissedilen tutumların toplamı olduğu söylenmiştir. Bireyin genel davranışı pozitif ise, işin tatmin sağladığı ortaya çıkacak, tersi durumda iş tatminsizliğinden söz edileceği vurgusu yapılmıştır (Kırel, 1999; 118). Her davranış gibi iş tatminin de duygusal, düşünsel ve davranışsal bileşenleri olduğu söylenebilmektedir. Iş gören işinden tatmin oluyorsa, yaptığı işten memnun olduğu, yaptığı iş hakkında pozitif düşüncelerinin varlığı ve performansını artıracak şekilde davranacağı vurgusu yapılmıştıR. İş tatmini çoğunlukla bireyin yaptığı işe karşı gösterdiği duygusal bir davranış olarak tanımlaması yapılmış ancak, genelde araştırmalar yapılırken çalışılan işin kavramsal özelliği olarak değerlendirildiği ortaya çıkmıştır (Fisher, 2000; 185).

Araştırmalar sonucu, kişinin işinden duyduğu tatminin çalışma yaşamı üzerinde büyük bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bu etki yaşamlarının çoğunu çalışarak geçiren kişilerin, sıklıkla yaptıkları işin kendilerine anlam ifade etmediği şeklindeki şikâyetleri kendini açıkça hissettirmekte olduğu söylenmiştir. Söz konusu olumsuz etki yalnızca işten tatminsuzluk yaşayan kişilerin kendisiyle sınırlı olmayıp, doğrudan ya da dolaylı biçimde içinde bulunduğu iş yerine ve yaptığı iş görevine de yansıyacağı vurgusu yapılmıştır (Şahal, 2005; 49).

Bireyin iş yaşamında üretken, başarılı ve mutlu olabilmelerinin en önemli unsurlarından biri olan iş tatminunu, işin kişiye sağladığı sonuçların algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusu olduğu söylenmiştir. Genel olarak iş tatminini, sosyolojik ve psikolojik boyutları olan ve kişisel ihtiyaçlar ile örgütsel umutlar arasındaki anlaşma durumu olarak tanımlanabileceği söylenmiştir. Pek çok yerde iş tatminunu, kişinin iş yerindeki ortamına tepkisi olarak tanımlanmıştır. İş tatminini, iş görenin kendi işine karşı olan iş hakkındaki görüşleri ve işten kazanç sağladıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal cevap, soyut bir kavram olduğu vurgusu

yapılmıştır. İşe karşı duyulan pozitif tutum iş tatminuna eşit olduğu söylenmiştir (Garboua, Montmarquette ve Simomet, 2005: 19).

Tanımların ortak noktalarından birisi, iş tatminin iş görenin işe ait subjektif değerlendirmesi sonucunda ortaya çıktığıdır. İş tatmini bireysel değerlendirmelere dayanmakta ve iş tatmin derecesi kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Öznel bir yargı olan iş tatmininin değerlendirilmesinin ve sonuçlandırılmasının ayrı bir çaba gerektiği araştırmalar çerçevesinde kanıtlanmıştır (Şahal, 2005).

İş tatmini kavramı hakkında Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi (Maslow, 1954) ve Herzberg'in Çift Etmen Kuramlarını içine alan çok sayıda kuramsal yaklaşımın varlığından söz edilmiştir. Cavanagh (1992) bu kuramların, bireyde çalıştığı işinde tatmin sağlamış olması önemli beklentilerinin sağlanmış olması veya bazı değerler elde etmesi gerektiğini gösterdikleri belirtilmiştir (Burnard vd., 1999; 9).

Kişilerin beklentilerini bir hiyerarşi içerisinde değerlendirip inceleyen ve güncelliğini en fazla koruyan ihtiyaç kuramının Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi kuramı olduğu savunulmuştur. Abraham Maslow, kişinin ihtiyaçlarını ayrıntılı bir şekilde kuramsal bir temel yapı taşı şeklinde anlattığı konu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Demir, 2005; 4 içinde Balcı, 1989; 7). Maslow'un bu kuramının iki ana hipotezinin varlığından söz edilmiştir. Bunlardan ilki bireyin gösterdiği her tutumun, bireyin sahip olduğu belli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu belirtilmiştir. Birey ihtiyaçlarını karşılamak için belirli davranışlar sergilediği araştırmalar kapsamında görülmüştür. Bu sebeple ihtiyaçlar tutuma etki eden önemli etmenler olduğu söylenmiştir. Bu kavram daha sonra ayrıntılı bir şekilde aktarılmaya çalışılacaktır. Kuramın ikinci hipotezi ihtiyaçların sırası ile ilgili olduğu bu hipoteze göre bireyin ihtiyaçları belirli bir sıralama gösteren hiyerarşiye sahip olduğu görüldüğü belirtilmiştir. Alt sıralarda bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst sıralardaki ihtiyaçlar, bireyi davranışa yöneltmediği Maslow tarafından savunulmuştur. İhtiyaçların bireyi yöneltme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlığının

üzerinde durulmuştur. Tatmin edilen ihtiyaç, bireyin tutumunda etkili olma özelliğini kaybeder ve daha üst sıralardaki ihtiyaçların tutumu etkilemeye başladığı savunulmuştur (Demir, 2005: 4-5 içinde; Balcı, 1989; 7).

F. Herzberg (1971) tarafından, Pitsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapılmış ve yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini artıran ve azaltan öğeler bulunmak istenmiştir. Yaptığı araştırma sonuçlarına göre, iş yerindeki faktörleri iki gruba ayırmıştır. Bunlar; ihtiyaçları etkileyen faktörler ve korucu faktörler olarak adlandırılmıştır. Koruyucu faktörlerin tatmin etmemesi durumunda iş görenler tatminsiz davranacakları fakat faktörlerin yeterli olması bireyin tatmini ile sonuçlandırılmayacağı, yalnızca tatminsizlik duygusunu ortadan kaldıracağı sonucuna ulaşılmıştır. Ücret artışı gibi temelinde iş görenı tatmin edecek bir etmen doğrudan iş görenın tatmin duygusunu sağlamayacağı ancak dolaylı yoldan tatminsizliğini önleyebileceği için koruyucu etmenlerin etkinliği üzerinde durulmuştur. Kısacası kavramsal farklılıklar olsa da çeşitli kuramlarla birleştirilen faktörler iş tatminini kapsamakta olduğu söylenilebilir. (Akat ve diğerleri, 2002; 275).

Sonuç olarak literatürde ki tanımlardan yola çıkılacak olunursa, iş tatmini soyut bir olgu olup, iş görenlerin çalışma ortamında hissettikleri olumlu bir duyguyu kavramsallaştırılarak ifade edilmesi olarak açıklanabilmektedir. Yukarıdaki açıklamalardaki gibi son dönemlerde örgütler açısından sıklıkla incelenen bu konunun neden önemli olduğu aşağıda ayrıntılı bir şekilde verilmeye çalışılacaktır.

2.2. İş Tatminin Önemi

İster kamu, isterse özel sektör örgütlerinde başarmanın en belirgin kuralı, bu örgütlerin oluşumuna etki eden dinamik insan unsurunun iyi bir şekilde değerlendirilmesi olarak yorumlanmıştır. Bireyin kendisinin farkında olması ve

kendini bir değere uygun görmesi birlikte çalıştığı insanlar ile birlikteliği, işbirliğini ve üretmeyi olanaklı kılacağı söylenmiştir. Bu sebeple, birey kendisini örgütsel yapı içinde bir yerlerde konumlandırabileceği ve kendisine değer verildiğini hisseden kişi, aklını ve üretkenliğini etkin sunabileceği, birikim, bilgi ve tecrübelerini birlikte yaşadığı kişilere sunabileceği, bu kişilerle üretip bölüşebileceği konusunu değerlendirmişlerdir (Aydınlı, 2005; 64 içinde Thurow, 1996; 28). Değerleri anlamlı bir biçimde bütünleştirmek bireyin temel arayışlarından birisi olarak düşünülmüştür. Tüm tecrübeler bir çerçeve içinde bütünleştirilip sağlamlaştırılırsa, kişinin aklı ve değerlendirme mekanizmaları daha fazla bilgi ve mutluluk yüklenebileceği yargısı oluşmuştur (Aydınlı, 2005; 64 içinde Hampden, 1995; 5).

İş tatmini, gerek kavramsal olarak taşıdığı önem, gerekse kavramsal ve olgusal anlamda eşlik eden diğer önemli sonuçları sebebiyle sosyal bilimlerde, üzerinde en çok araştırma yapılan konular arasında yer aldığı söylenmiştir. Son yıllarda iş tatminu konusunda pek çok çalışma yapıldığı belirtilmiştir. İş tatmininin çok faktörlü olması ve pek çok değişken içermesi sebebiyle endüstriyel alanda kapsamlı olarak incelendiği sonuna varılmıştır (Söyük, 2007: 56). İş tatmininin önemini artıran iki önemli sebebin varlığından söz edilmiştir. Birincisi, iş görenlerin yaptıkları işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri yani tatmin sağlayıcı veya tatminsuzluk veren, sıkıcı veya eğlenceli bulmaları iş görenlar ve çalıştıkları işler için önem taşıdığı söylenmiştir. İkincisi işverenler için kişilerin işlerine karşı davranışlarının performans, üretkenlik ve yenilik üzerindeki etkisi açısından önemli olduğu kanısına varılmıştır. Çünkü iş tatminsuzluğunun doğrudan sebep olduğu tutumlar; işi bırakma, işe bildirmeden devam etmeme, verimliliği düşürme, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulması olarak tanımlanmıştır, bu yüzden iş tatminin sağlanmasının önemine vurgu yapılmıştır (Şahal, 2005: 51) .

Sayın (2009: 21) araştırmasında, endüstriyel veya örgütsel psikoloji alanında "iş tatmini" kavramından daha önemli bir kavram olmadığını açıklamıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda birey ilişkileri hareketinin ulaştığı noktada, örgüt içinde tutum ve davranışların önemi kendini daha da vurgulanmaya başlandığını

söylemiştir. Birey ilişkileri hareketinde ise öncelik, Likert'in sistem 1 ve sistem 4 modeli, Maslow'un güdülenme teorisi, McGregor'un X ve Y kuramları, Roethlisberger ve Dikson'ın Howhorne araştırmaları (Western Electric Company) gibi araştırmacıların yaptığı araştırmalar yer aldığından söz etmiştir. Bu araştırmalardan, "iş ortamında moral" olgusunun önemsenmesiyle birlikte birey ilişkileri alanının daha bilinçli bir şekilde ilerleyebileceği inancı ortaya çıktığı konusuna yer vermiştir. Şüphesiz birey ilişkileri hareketinin en alt katmanında Elton Mayo ve arkadaşlarının ortaya koyduğu, Hawthorne araştırmalarına dayandığına vurgu yapmıştır.

İş tatmini konusu sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiş ve bu konu üzerine kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. 1970'li yılların başlarına kadar bu başlık altında çok sayıda makale yayınlamıştır. İş tatmini ile ilgili, literatürde çok sayıda çalışma bulunduğu görülmüştür. 1981-2001 yılları arasında Social Sciences Citation Index'te yer alan dergilerde iş tatmini konusunda toplam 1168 makale yayınlanmıştır. Bu yüzdendir ki iş tatmini örgütler için önem arz etmektedir (Karaman ve Altundağ, 2007; 112 içinde Ardıç ve Baş, 2000: 3).

Eroğlu(2009) çalışmasında, iş görenlere ücret ödeyerek zamanları satın alınabileceği; ancak, iş görenlerin çalıştıkları bölüme olan tutumlarını, kalplerini ve heveslerini satın almanın asla mümkün olmayacağını belirtmiştir Bu kavramlar yapılacak maddi manevi iş görenlere yapılacak yatırımlarla ve yaklaşımla kazanım sağlanacak değerler olduğu vurgusu yapılmıştır. Bilindiği üzere, iş gören çalıştığı işten tatmin sağlamak, bireyin çalıştığı işine olan davranışına bağlı olduğu bu durumu, iş görenlerinin verimliliği ve sorumlu oldukları işlerine karşı olan tutumunu belli ettiği söylenmiştir. Yüksek performansta iş tatminu sağlanan bir kişi işine karşı olumlu davranışlar sergilerken, işinden tatmin sağlayamayan birey de çalışmasına ve işine karşı olumsuz davranışlar sergileyeceği vurgusu yapılmıştır (Eroğlu, 2009: 129 içinde Güven, Bakan ve Yeşil, 2005; 129).

İnsan hayatının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdiğinden, iş görenlerin işinden sağladığı doyuruculuk oranı ile çalıştığı bölümünden duyduğu haz ve bunun hayatı üzerindeki pozitif etkisi dolaylı olarak, iş görenlerin psikolojik sağlığı, fizyolojik sağlığı üzerinde de verimliliği sağladığı vurgusu yapılmıştır (Eroğlu, 2009: 117 içinde Eker, 2006; 59).

İş tatmini ile iş verimliliği arasında bağ olduğu söylenmiştir. Bu sebeple çok araştırmacı, çalıştığı yerde iş tatminini (ya da tatminsizliğini) değerlendirerek, iş ortamında daha iyi bir ortamın yaratılmasına yardımcı olacak unsurları belirlemeye çalıştığı belirtilmiştir. İş tatmini en üst seviyede olduğunda, iş görenler bakımından stresin ve olumsuz düşüncenin alt seviyede olduğunu ortaya koyan araştırmaların varlığından söz edilmiştir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmaların karlılık ve/veya sosyal ve duygusal anlamda fayda üzerinde de etkisi olduğu vurgusu yapılmıştır. İş görenler arasında, iş tatmininin mevcut şeklinin belirlenmesinin, işveren tarafından birçok yararı olduğu bu yararların en önemlisi, işverenlerin işyerlerinde iş görenlerin genel iş tatmin seviyeleri hakkında bir bilgiye sahip olmaları olduğuna vurgu yapılmıştır. Mevcut iş tatmin seviyesi bilinmeden ileriye dönük etkili personel politikalarının belirlenmesinde sorunlar yaşanabileceği, diğer bir ifadeyle, bir tarama çalışması iş görenların işleri hakkında ne hissettikleri ve bu tutumlarının işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği konularına açıklık kazandırdığı konusuna değinilmiştir. Bu sebeple, tarama çalışmaları, iş görenleri ilgilenmekte önemli bir teşhis aracı niteliği taşıdığı söylenmiştir. Bir örgütün başarılı sağlayabilmesi için, örgütte iş görenlerin iş tatminlarının insan kaynakları bölümleri tarafından takip edilip, sürekli olarak yüksek tutulması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Eroğlu, 2009: 119 içinde Güven, Bakan ve Yeşil, 2005; 129-130).

Spector (1997), iş tatminin önemini 3 farklı sebep göstererek açıklamıştır. Birincisi, işyerlerinde makul değerlerle yönetilebileceği ve bu değerlere dayanarak, iş görenler saygın bir şekilde tavır sergileyerek çalışmaya devam edeceklerini söylemiştir. Bu şekilde davranılan iş görenlerde yüksek iş tatmini sayesinde zihinsel dinçlik hissi ve duygusal anlamda tatmin sağlanacağı düşünülmüştür. İkinci olarak, iş

görenlerin tatmin ve tatminsizlik seviyeleri örgütsel faaliyetleri etkileyebileceği üzerinde durulmuştur. Üçüncü olarak iş tatmini örgütsel aşamaların bir göstergesi sayılmış, iş bölümü arasındaki iş tatmini değerlerine bakılarak geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesi gerektiğinin üzerine yoğunlaşılmıştır (Green, 2000; 7).

İş görenlerin yöneticileri tarafından özellikle, diğer iş görenlerin yanında takdir edilmek, iş görenin işine karşı motivesini, yöneticilerine karşı ise saygısını artıracağı söylenmiştir. İş tatmini en üst düzeyde olan birey daha sağlıklı olduğu ve uzun yaşadığı kanısına varılmıştır. Tatmin duygusuna ulaşan iş gören olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal ve aile çevresinde sürdüreceği konusuna değinilmiştir (Sertçe, http://www.egm.gov.tr/apk/dergi , 24.08.2005).

İş tatmini, bireyin işinden beklentileri ve işinden sağladığı kazanımların birbirini karşılaması ile ilgili olduğu vurgulanmıştır. Beklentiler kazanımlarından daha fazlaysa, bireyde tatminsizlik oluşacağı, tatminsiz olan bir bireyin ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında mutsuz olduğu söylenmiştir. İş çevresinde mutsuz olan iş gören ev yaşamında ailesine karşı sorunlar yaşamaya başlayacağı ve onları da mutsuz edeceği konusuna değinilmiştir. Birey işini değerlendirdiğinde, sorumlu olduğu iş, bireyde cezbeden bir duygu veya olumlu düşünce sağlayacak bir durum yaratmayı hedefleyemiyorsa, bireyde iş tatminsizliği oluşacağı sonucuna ulaşılmıştır (Stark ve diğerleri, 2000: 6 içinde Spector, 1997). Arglye (1989), Judge ve Watanabe (1993) yaptıkları çalışmalarda iş tatmininin bireyin bedensel sağlığı üzerinde de sağlam bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Çalıştığı işten tatmin olamayan birey, duygusal olarak kederli olacağı ve onu olumsuz duygusal çöküntülere yöneltebileceği vurgusunu yapmışlardır. İşinden tatmin olmayan iş göre, ruhen kaygılı olacağından, bu kaygının da devamlı ve yoğun yaşanması, iş görenin ruh sağlığına olumsuz yönde etki edeceği, iş gören bu duygusal moral bozukluğu yaşanırken işinden bıkkınlık, işini bırakma, kavga ve devamsızlık gibi iş yerlerinde görülmesi olumsuz karşılanacak durumlarla karşılaşabileceği sonucuna varılmıştır. İşinden tatmin olamayan iş gören aynı beden sağlığını etkileyerek psikosomatik alt yapılı ülserden, kalp hastalıklarına kadar pek çok rahatsızlığa neden olabilmekte,

alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, uykusuzluk, iş yerine ve çalışma ortamına yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmekte olduğu vurgusu yapılmıştır (Aksu ve diğerleri, 2002: 272 içinde; Gözüm, 1996).

Örgütlerde iş görenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir tanımlamayla iş tatminsizliğinin yaşanmasının sadece kişisel anlamda olumsuz sonuçlara sebep olmayacağı, örgütsel sonuçları incelendiğinde iş görende işi için isteksizlik, iş yerinden ayrılma, kendini işi için yetersiz hissetmesi, sorumlu olduğu işi diğer iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde yapamama, sorumluluğu altında olan iş hakkında hata yapma, işten uzaklaşma isteği, yanlış kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşüşü gibi olumsuz davranışlarla karşılaşabileceği araştırmalarda belirtilmiştir (Karaman ve Altundağ, 2007; 112 içinde Ardıç ve Baş, 2000: 2).

Devamsızlık, kişinin çalışma programı veya planına göre iş yerinde bulunması gereken zamanlarda işine gelmemesi durumu olarak açıklanmıştır (Kantarcı, 1997; 29 içinde Eren, 1984; 215). İş tatmini, sürekli olarak ve üst düzeyde devamsızlık ile ilgili olduğu belirtilmiştir. İş tatmini alt seviyede olduğu zaman, iş görenlerin işlerine devam etme olasılıkları düşeceği sonucuna varılmıştır (Kantarcı, 1997; 30 içinde Mitchell ve Larson).

Özetle, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin etkileri iş gören, örgüt ve iş veren açısından aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- Birey açısından, iş tatmini üst seviye de hissetmesi iş görenin mutluluğuna katkı sağlayacağı, iş tatmininin alt seviyelere ulaşması ise iş görenin yaptığı işe yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmüştür (Sertçe, http://www. egm.gov.tr/apk/dergi, 24.08.2005).
- Örgüt açısından, iş görenlerini tatmin etmek için beklentilerini karşılayabilen örgütlerin iş gören bulmakta zorlanmadıkları, iş görenlerinin süreklilik

gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan iş yerlerinin ise iş gören bulmakta zorlanmaları, mevcut iş görenlerde işe devamlılığın azalması ve buna bağlı olarak yapılan işten alınan verimin düşeceği gözlemlenmiştir. Buradan hareketle iş görenlerin örgüt açısından ne kadar önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır (Sertçe, http://www.egm.gov.tr/apk/dergi , 24.08.2005).

- Yönetici açısından, iş görenlerin işlerine karşı davranışlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi ve iş tatminsizliğine doğrudan neden olan tutumlarından; işten çıkma, devamsızlık, performanslarında düşüklük, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma gibi örgütü temelden etkileyecek unsurlar açısından önemli olduğu saptanmıştır. (Tengilimoğlu, 2005; 27 içinde Feldman ve Arnold, 1983: 192).

Özetle belirtilecek olunursa, örgütlerin üretkenliği verimliliği maksimum seviyede tutup, iş görenlerinin işten sağlamaya çalıştıkları tatmin duygusuna önem vermeleri ve örgütü mükâfatlandırıcı, sıkıntısız bir hale getirmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Öztürk ve Dündar, 2003; 58). İşverenlerin görevi, iş görenlerin iş tatminini sağlayacak unsurları belirlemek ve bu unsurları çiş görenlerine göre düzenlemeleri gerektiği sonucuna varılmıştır (Erdil vd., 2004; 18 içinde Lester ve Kickull, 2001).

Kişisel bir olgu olarak ölçülen iş tatmini, örgütsel açıdan son derece önemli bir konu olduğu ve incelenmesi gerektiği konusunda araştırmacılarca söylenmiştir. İş tatmini seviyesinin örgütler için performans, verimlilik ve kalite artışı ya da azalışı sağlaması, müşteri tepkilerinin en önemli sebebi olması ve işten ayrılmaları doğrudan etkilemesi sebebiyle özel bir öneme sahip olduğu vurgusu yapılmıştır (Judge ve Church, 2000). Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren en önemli delili iş tatmininin düşük olmasına bağlamışlar ve iş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatmakta, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmakta ve hatta yok edebildiğini söylemişlerdir (Akıncı, 2002).

İş tatmininin kişisel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyük olmasından söz edilmiştir. İş tatmininin sağlanmasında ve yükseltilmesinde gereken çabanın gösterilmesi, işle alakalı tüm davranışlarda olduğu gibi işverenlerin görevi olduğu ve bunun için öncelikle işverenlerin iş görenleri ile güzel sağlıklı iletişim kurabilmesi, sorunlarını çözmeye odaklı yaklaşması, iş görenler arasında koordinasyon sağlaması, işleri hakkında geri bildirimlerde bulunması, iş görenlerini karar alma sürecine dahil etmesi gibi birçok iş tatminunu yükseltecek iş yerlerinin bunu vizyon olarak benimseyip geliştirmesi konusuna değinilmiştir (Kim, 2002).

Kavram ayrıntılandırıldıktan sonra, konu ile ilgili yaklaşımların neler olduğunun da açıklanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bu kısımda iş tatmini ile ilgili yaklaşımlar verilmeye çalışılacaktır.

2.3. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşımlar

Global ülkelerde, iş görenleri tatmin ve tatminsizliğe iten olguları bulmak, böylece işverenlerin, örgütsel etkinliği arttırmak için, hangi değişkenler üzerinde duracağını ortaya koymak adına belli aralıklarla örgütsel çalışmalar yapılmaktadır.

Ülkemizde de iş görenin tatmin duygusunu ve tatminsizlik sorununu inceleyen araştırmalar da yapıldığı belirtilebilir. Araştırma sonuçları incelendiğinde gelişmiş ülke iş görenlerinin tatminsizlik sorunlarıyla gelişmemiş ülkelerde tatminsizliğe götüren sebeplerinin birbirinden ayrı olduğu söylenmiştir. Bu söylem örnekle açıklanacak olursa ücret olgusu, gelişmiş ülke iş göreni için tatmin faktörü olmaktan sıyrılmış hatta ülkemiz için hala önemini korumakta olup, tatminsizliğe neden olan örgütsel faktörler içinde en ön sırada yer almakta olduğu belirtilmiştir (İncir, 1990: 3).

İş tatminine farklı açılardan değerlendiren kuramları "Kapsam Yaklaşımı" ve "Süreç Yaklaşımı" olmak üzere iki ana grupta incelenmiştir.

2.3.1. Kapsam Yaklaşımı

Kapsam Yaklaşımını, kişinin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde tutumlara yönelten faktörleri anlamaya önem verdiği belirtilmiştir. Bu yaklaşımın hipotezinin: Eğer işveren, bireyi belirli şekillerde tutum sergilemeye zorlayan aşamaları anlayabilirse bu aşamalara hitap etmek yoluyla iş göreni daha iyi yönetebileceği yani iş görenleri işyeri amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebileceği belirtilmiştir (Şahal, 2005: 55 içinde Koçel, 1999: 468).

Tüm kapsam yaklaşımları belli hipotezlere dayandığı Hicks ve Gulet bunları üç noktada topladığı söylenmiştir (Şahal, 2005: 55 içinde Günbayı, 2000: 26):

- Hiçbir gereksinim tamamen karşılanmayacağı bu yüzden bir gereksinimin varlığını doyurabilmesi için bir başka gereksinimin kısmen karşılanması gerektiği,
- Kişinin gereksinimleri sürekli olarak değişebildiği bu sebeplerle, gereksinimler sık sık kişilerin bilincinden gizlendiği,
- Gereksinimler grup olarak göründükleri ve karşılıklı bağımlılık içinde oldukları örnekle açıklanacak olunursa, bir kişinin beslenme gereksinimini karşılama şekli, nasıl karşılayacağı, büyük ölçüde kişinin sosyo-ekonomik statüsü tarafından belirlenmekte olduğunun vurgusu yapılmıştır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı: Bu yaklaşıma istinaden, kişiler hiyerarşik bir düzen içinde var olan çeşitli ihtiyaçlar tarafından motive edildiği belirtilmiştir (Aliyeva, 2013: 38).

Örgüt bakımından maddesel ihtiyaçlar, uygun iş ortamı ve çalışma koşulları: ücret, yan ödemeler, yemek ve giyim, ulaşım olarak açıklanmıştır Güvenlik ile ilgili gereksinim: güvenli bir duygusal ve fiziksel çevre, iş güvenliği, emeklilik, sigorta, sağlık hizmetleri ve sosyal haklar olarak belirlenmiştir. Sosyal gereksinimler: iş arkadaşları ve işverenlerle olumlu ilişkiler kurma isteği ve grup çalışmalarına aktif katılmak olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamalara ek olarak sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler de katılabileceği vurgusu yapılmıştır. İşverenine kendisini ifade etme başarısını kanıtlama gereksinimi: pozitif imaj geliştirme, farklılık yaratarak fark edilme duygusu, başkaları tarafından tebrik edilme, tanınma, sorumluluk alma, statü arayışı, statüye uygun maaş alman ihtiyacı olarak tanımlanmıştır. Kendini tamamlama gereksinimi: genişleme bir üst kademeye geçme için fırsatlar yaratma, kreatif yönünü ortaya çıkararak sergileme, başarıya özendirme, görevlerin zorluğu ve ilerleme için eğitim alma şeklinde belirtilmiştir (Barutçugil, 2004: 375 içinde Can, vd., 2009: 367). Bu yaklaşıma göre işverenin ilk görevi, işverenlerin henüz karşılanmamış olasılıkları bularak iş görenlere olan gereksinimlerini belirlemek ve bu gereksinimlerini karşılamaya olanak sağlayarak iş görenlerin işletme hedefleri yolunda yapılacak olan işleri daha kararlı ve istekli olarak yapmalarını sağlayacağı söylenmiştir. Kendisine verilen iş sebebiyle karşılanmayan gereksinimini karşılamış olan iş görense yaptığı işten tatmin olacağına vurgu yapılmıştır. Ancak gereksinimler durgun değil, değişkendir ve karşılanan gereksinimin yerini yeni bir karşılanması gereken gereksinim alacağı söylenmiştir (Ağırbaş, vd., 2005: 329). Maslow'a göre bireyin fizyolojik gereksinimlerinin ortalama %85'ini, güvenlik gereksiniminin %70'ni, sosyal (sevgi) gereksiniminin % 50'sini, kendini gösterme gereksiniminin %40'nı ve kendini gerçekleştirme (tamamlama) gereksiniminin %10'undan tatmin sağlayabileceği belirtilmiştir (Maslow, 1943: 389-390). Başka bir deyişle, bu gereksinimlerin hepsi tam oranla gerçekleşmeyeceği sonucuna varılmıştır.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeklik-güvenilirlilik üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın hipotezlerini kabul görmüş, bir kısmı ise kabul etmemiştir. Ancak eleştirilere rağmen, gereksinimler

hiyerarşisi kolaylığı, anlaşılırlığı ve mantıklı olması gibi sebeplerle en çok bilinen tatminu yaklaşımı olduğu belirtilmiştir.

Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı: Çift Faktör yaklaşımı 1959 yılında Herzberg ve arkadaşları Mausner, Syderman tarafından 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde üniversite öğrencilerinin yardımlarıyla yapılan araştırma sonucu ortaya çıktığı belirtilmiş ayrıca İhtiyaçlar hiyerarşisinden son en çok bilinen iş tatminu yaklaşımı olarak tanınmıştır. Araştırma sonucunda iş tatminu ve iş tatminsuzluğuna çeşitli faktörlerin nasıl etki ettiği ortaya koyulmuştur. Çift faktör yaklaşımında gereksinimler hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG yaklaşımından farklı olarak iş tatminu kavramı iş açısından ele alınarak incelenmiş ve araştırma kapsamında iş tatminunu ve motivasyona etki eden etmenler ayırt edilerek iki grupta toplanmıştır (Aliyeva, 2013: 42 içinde Statt, 2004: 252). Bu yaklaşımın hipotezlerine göre, çalışma ortamında iş görenin negatif olmasına yol açan ve işten çıkmasına, tatminsizliğine sebep olan etmenler ile çalışma ortamında iş göreni pozitif düşünceye sevk eden, çalışma ortamına bağlayan özendirici ve tatmin sağlayan etmenlerin ayrılması gerektiği çünkü çalışma ortamında belirli etmenlerin bulunması tatmine neden olduğu halde, bu etmenlerin yokluğu etkisiz bir ortam yaratmakta ve tatminsizliğe yol açmakta olduğu belirtilmiştir. Belli başlı faktörlerin olmaması iş göreni negatif düşünceye iti mutsuz olması ve negatif davranışlar sergilemesi iş tatminsuzluğuna sebep olmamakta, ama bu etmenlerin varlığı da iş görenleri tatmin sağlamakta olduğu, yani iş görenlerin iş tatminuna erişemediği vurgulanmıştır. Bu bakış açısından yaklaşımdan iki grup etkenden bahsedilmiştir: hijyen (koruyucu) etmenler ve tatmin edici etmenler. Literatürde araştırıldığı gibi tatmin edici etmenler iş görenlerin çalıştıkları ortamdan ve yaptığı işten mutlu olmalarına ve tatmin duygusunu hissetmelerine olanak sağladığı ve bu etmenlerin yokluğu iş görenlerin tatmin olmaması ile sonuçlanacağı belirtilmiştir. Koruyucu etmenlerin iş göreni tatmin etme özelliği olmamakla birlikte, etmenlerin mevcut olması iş görenlerin tatmin olabilmeleri için gerekli olan temel koşulları sağladığı ve iş tatminsuzluğu durumunu önlediği söylenmiştir. Yani koruyucu etmenler tatmin duygusu için

gereken koşulları sağlamakta olduğu, bu etmenler sağlandıktan sonra iş görenleri tatmin edici etmenlerle tatminu sağlamının mümkün kılındığı sonucuna varılmıştır.

Çift faktör yaklaşımının ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısından olduğu belirtilmiştir. Çift faktör yaklaşımındaki değişkenler doğrudan işin kendisi ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki etmenleri incelediği söylenmiştir (Yüksel, 2005: 294). Eren (2001), Herzberg yaklaşımı her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori olmadığını savunmuştur (Tikici, 2005: 147; Eren, 2001: 507). Herzberg'in modeli, kullanılan araştırma yöntemi, tüm iş görenlerde uygulanamayacağı ve kişinin başarı düzeyinden çok tatmin ve tatminsuzluk üzerinde odaklanmış olması tarafından eleştirilere maruz kaldığı belirtilmiştir. Eleştiriler çift faktör yaklaşımının genel iş görenlerin hepsine uygulanabilir olarak kabul görülmediğini ve bununla ilgili olarak bir sonuca varmak için daha fazla araştırma yapılması gerekliliği savunulmuştur. Yaklaşıma karşı yoğun eleştirilerin olmasına rağmen çift faktör yaklaşımı işverenler tarafından beğenilen iş görenlerin tatmin duygularını anlamaları konusunda büyük katkı sağladığı vurgusu yapılmıştır.

Oshagbemi (1997) tarafından üniversite öğretim elemanları arasında yapılmış bir araştırmada, öğretim elemanları 3 grupta toplamıştır. Birinci grup: mutlu iş görenler, ikinci grup: tatmini sağlamış iş görenler ve üçüncü grup ise mutsuz iş görenler olarak gruplandırılmıştır. Bu çalışmada, mutlu iş görenler ifadesinin çalışma ortamından ve çalıştığı bölümden tatmin sağlamış anlamına gelmediği belirlenerek söylenmiştir. Kişi, çalıştığı işinden çeşitli sebeplerden dolayı mutlu olabilmekte, ancak çalıştığı işinde tatmin sağlayabilecek bazı etmenlerin eksikliği, işinden tatmin sağlamasını engelleyeceği sonucuna varılmıştır (Şahal, 2005: 57).

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı: Bu yaklaşımda gereksinimler hiyerarşisi ve çift faktör yaklaşımına göre biraz farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Başka bir ifadeyle, diğer iki yaklaşımı gereksinimlerin doğuştan olduğu kabul edilirse, bu yaklaşım gereksinimlerin öğrenme sonucunda birey için önem

kazanmaya başladığını ileri sürülmüştür McClelland'a göre, kişiler üç değişik gereksinimin: ilişki kurma; güç kazanma; başarma gereksinimi; etkisi altında tutum sergilediklerini belirtmişlerdir (Aliyeva, 2013:44 içinde Can, vd., 2009: 369-370). Üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstereceği belirtilmektedir. Bunlar (Aşan, 2001: 231):

İlişki Kurma Gereksinimi: Başka iş görenlerle ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi tanımladığı ifade edilmiştir. Bu gereksinimi kuvvetli olan iş gören, bireyler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeğe önem vereceği belirtilmiştir.

Güç Kazanma Gereksinimi: Bu gereksinimi olan birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer iş görenleri etki altına alma ve gücünü koruma tutumlarını göstereceği ifade edilmiştir.

Başarı Gösterme Gereksinimi: Bu gereksinimi olan bir birey, kendisine ulaşılması güç ve çaba gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak tutumları sergileyeceği söylenmiştir. Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği, rutin olmayan işleri seveceği sonucuna varılmıştır.

Bu yaklaşımın işverenler açısından anlamı; eğer iş gören sahip olduğu gereksinimleri belirlenebilirse, iş görenın seçim ve yerleştirme mekanizmaları geliştireceği belirtilmiştir. Dolayısıyla, başarı gösterme gereksinimi en üst düzeyde olan bir iş gören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebileceğine vurgu yapılmıştır. Böylece iş görenın harekete geçmesi için gereken ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işinde göstereceği sonucuna varılmıştır (Şahal, 2005: 57 içinde Onaran, 1981, s. 17).

Alderfer'in ERG Yaklaşımı: Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımınının eksik kalan etmenlerini ve desteklemek amacıyla Clayton Alderfer tarafından ortaya çıkarılmış olan yaklaşım ihtiyaçlar gereksinim yaklaşımını temel aldığına dikkat çekilmiştir. Diğer bir ifadeyle, Alderfer, Maslow yaklaşımındaki gereksinimleri farklı bir şekilde ifade ettiği vurgulanmıştır. Alderfer'in ERG

yaklaşımında gereksinimler iş organizasyonlarına uygun bir kuram şeklinde incelenmiştir. Fakat Alderfer yaklaşımında, Maslow'dan farklı olarak üç grup gereksinimden bahsedilmiştir. Bu gereksinimler var olma (existence), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth) ihtiyaçları olarak tanımlanmıştır. Bu üç gereksinim ERG (VİG) yaklaşım adı altında toplanmıştır. Var olma gereksinimi Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımında yer alan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri ile aynı olmakta ve yaşamak için gerekli olan temel en alt düzeydeki ihtiyaçları kapsamakta olduğu belirtilmiştir. Buna yeme, içme, fiziksel güvenlik, barınmanın dâhil olduğu söylenmiştir. İş ortamında bu gereksinimlerin karşılıkları olarak ücret, ikramiye, prim, maaş konusunda adil olma, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği gibi ihtiyaçlar örnek verilmiştir (Aliyeva, 2013: 46 içinde http://www.ikademi.com/orgutsosyolojisi/1154-calisanlarinizi-tatmin-etmek-icin-neler-yapiyorsunuz.html , Yüksel, 1990: 27; Tınaz, 2009: 8). İlişki kurma gereksinimi gereksinimler yaklaşımındaki sosyal gereksinimler ve kendini gösterme gereksinimi ile karşılık bulduğu söylenmiştir. Bu gereksinimler kişinin sosyal çevresiyle bağlantılı olup, diğer kişilerle karşılıklı etkileşimi içerdiği belirtilmiştir. İlişki kurma ihtiyacı başkalarından saygı görme, birlikte yaşadığı veya çalıştığı bireylerle dostça ilişkiler kurma, diğer iş görenlerle iletişime açık olma, belli bir statü elde etmeyi amaçlama tanınma, kısaca sosyal ilişkilerde tatmin sağlama gibi kavramları içerdiği söylenmiştir. Gelişme ihtiyacı gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımındaki kendini tamamlama gereksinimini içerisine girdiği vurgusu yapılmıştır. Bu gereksinimlere rekabet derecesi, bağımsızlık arzusu, tüm yetenekleri kullanabilme derecesi, kendine güven duygusu örnek verilmiştir (Aliyeva, 2013: 48).

ERG yaklaşımında gereksinimlerin tatminu her zaman Maslow'un yaklaşımında olduğu gibi yukarı doğru ilerlemeyeceği belirtilmiştir. Bu yaklaşımda "hayal kırıklığı-geri çekilme" prensibi varlığında söz edilmiştir. Alderfer'de Maslow gibi alt düzeydeki gereksinimlerden sağlanan tatminun, bireyi üst düzeydeki gereksinimlerin doyuruculuğuna götürdüğünü söylediği belirtilmiştir. Ancak ERG yaklaşımında, eğer birey üst basamaktaki gereksinimi bir türlü tatmin sağlatmazsa, bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt basamaktaki

gereksinimin tatminuna geri döndüreceği ve bireyin bu yolla tatmin olacağı vurgusu yapılmıştır. ERG yaklaşımına göre birden çok gereksinim grubu aynı zamanda bireyi etkisi altına alabileceği vurgusu yapılmıştır. Bu durum için kişinin hem ilişki hem de gelişme gereksinimlerinin olmayışı aynı anda hissedebileceği örneği verilmiştir (Şahal, 2005: 58).

2.3.2. Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımı, bireyin tutumlarının nasıl başladığı, nasıl devam ettirdiği ve nasıl sonlandırdığı sürecini açıklamayı amaçlamıştır. Başka bir ifadeyle, tatminin nasıl hayata geçirildiğini ortaya koyarak, tatmin sağlama sürecini oluşturan faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışmıştır.

Süreç yaklaşımı kapsam yaklaşımlarının tersine gereksinimler ve motivasyon üzerinde durmak yerine, bireyin gereksinimlerini ihtiyaçlarını gidermede kullanılan ve amaç (sonuç) diye adlandırılabilecek dışsal birtakım değişken üzerinde yoğunlaştığı vurgulanmıştır (Aliyeva, 2013: 48-49 içinde Şimşek, vd., 2008: 206). Bu yaklaşımlar çeşitli güçlerin çevreyle bütünleşerek kişinin belirli bir tutum sergilemeye nasıl sevk ettiğini açıklamaya çalışmakta olduğu üzerinde durulmuştur. Vroom'un bekleyiş yaklaşımı, Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti yaklaşımı, Adams'ın eşitlik yaklaşımı ve Locke'ın amaç yaklaşımı süreç yaklaşımları olarak incelenerek bu bölümde yer verilmiştir.

Vroom'un Bekleyiş Yaklaşımı: Victor Vroom'un bekleyiş yaklaşımı (Expectancy Theory) Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayandığı belirtilmiştir. Daha sonra bu yaklaşım Porter ve Lawler tarafından daha detaylı bir kuram haline getirildiği belirlenmiştir. Vroom, iş tatminun var olmasında bireyin sosyal gereksinimlerini karşılanmasında ayrıcalıkların dikkate alınması gerektiği söylenmiştir (Eğinli, 2009: 37). Çok eleştiri almasına rağmen çeşitli çalışmalar tarafından desteklenmiş olan beklenti yaklaşımına göre çalıştığı ve sorumlu olduğu

görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir tutumun fonksiyonu olmakta ve kuramın üç değişken içerdiği belirtilmiştir (Özkalp, vd., 2010: 293).

Vroom'un "Beklenti Yaklaşımı"nın dayandığı hipotezlerden birisi: "bir tutumun ortaya çıkmasına sebep olan değişkenlerin, kişinin kendi öznel özellikleri ve çevresel şartların birlikte karmasıyla" belirlendiği ve yönlendirildiği vurgusu yapılmıştır. İkinci hipotez, her bireyin diğer bireylerden farklı gereksinim, istek ve amaçlara sahip olduğu ve istediği ödül algıları (maddi manevi) açıdan da diğerlerinden farklı olduğu belirtilmiştir. Üçüncü hipotez ise, "bireylerin, istedikleri ödüllere kendilerini ulaştıracak alternatif davranış şekilleri arasından algılarına göre tercih etmek" durumunda oldukları olarak belirtilmiştir (Eren, 2001: 430).

Locke'ın Amaç Yaklaşımı: Bu yaklaşım, iş tatminini gerçekçi ve beklenen performans seviyeleri arasındaki tutarsızlığın oranına göre ele alındığı belirtilmiştir. İş görenlerin amaçlara ulaşması tatmin hissini arttırmakta, amaçlarını elde edememesi tatminsuzluk duygusunu hissetmesi neden olacağı vurgulanmıştır. İş görenlerim ulaştığı sonuçların, sağlamayı amaçladığı sonuçlarla karşılaştırılması, sonuçta eşitlik varsa işten tatmin sağlandığı konusuna dikkat çekilmiştir (Bölükbaşı, vd., 2009: 352). Locke, iş tatminunu kişinin çalıştığı işini ve tecrübelerin değerlendirilmesi sonucunda oluşan pozitif, hoş duygular şeklinde tanımlanmıştır. Bu kurama göre kişinin belirlemiş olduğu amaçlar kişinin tatmin derecelerini belirlediği vurgulanmıştır. Yüksek ve ulaşılması güç olan hedef belirleyen iş gören, kolay şekilde elde edilebilen hedef belirleyen iş görena göre kıyasla da fazla tatmin duygusu sağlamakta ve yüksek başarı gösterdiği belirtilmiştir. Locke göre, iş gören işe başladığında belirlediği hedefi sağlayıncaya kadar çalıştığı bunun sebebi olarak da amaçların kişinin tutumunu tatmin eden "bilinçli" niyeti olduğu söylenmiştir. Locke', hedef belirleme sürecinin açıkça ifade şekli, hedefin zorluğu ve hedefin yoğunluğu gibi temel özelliklerinin mevcut oluşundan bahsetmiştir. Hedefin açıkça belirtilmesi hedeflerin nicel olarak ifade edilebilirlik derecesi olarak tanımlanmıştır. Hedefin zorluğu hedefe ulaşılabilmek için gerekli olan ihtisas derecesi veya performans düzeyi olarak belirtilmiştir. Hedef yoğunluğu hedefi oluşturma ve hedefe

ulaşma aşamalarının belirlenmesi ile ilgili olduğu vurgusu yapılmıştır (Eroğlu, 1996: 293; Şimşek, vd., 2008: 210).

Latham ve Locke hedeflerin motivasyonda ki rollerini şöyle açıklanmıştır (Şahal, 2005: 60 içinde Günbayı, 2000, s. 42):

- İş gören tarafından belirlenen hedefin açıklanabilir olması çalıştığı bölümün başarısını artırmakta olduğu,
- İş gören tarafından belirlenen hedeflerin zor ve başarıya ulaştırılamayacak şekilde olması iş görenin çalışma ortamında daha istekli ve hırslı çalışmasını neden olacağı ve başarılarını arttıracağı,
- Kişisel hedeflerin, örgütsel hedefler, şartlar ve ortam ile karşıt derecesi, yani zıtlık durumu yükseldikçe başarı alt seviyelere inecek fakat zıtlık alt seviyelere indikçe iş görenların uyum seviyesi yükseleceğinden başarının aratacağını belirtilmiştir.

Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı: Adams tarafından geliştirilen eşitlik yaklaşımı bir tatmin yaklaşımı olup, iş tatminu ve tatminsuzluğu ile ilgili önemli noktalara da dikkat çektiği söylenmiştir. Bu yaklaşıma esasen, iş görenın işinde olan başarısı ve tatminu sağlama derecesi iş ortamınla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olduğu belirtilmiştir (Toker, 2007: 595). Adams eşitlik yaklaşımında iş görenlerin aynı seviyede ve aynı koşullarda çalıştığı iş arkadaşlarıyla kendilerini karşılaştırdıklarını, kapsamda da elde ettikleri maddi ve manevi haklar (sosyal haklar ve ücret vb.) açısından eşitlik sağlanıp sağlanmadığına bağlı olarak, iş tatmini ya da tatminsizliğinin geliştiğini öne sürülmüştür (Aşık, 2010: 36). Başka bir deyişle, iş gören diğer iş görenlerle kendisini karşılaştırmasına bağlı olarak iş tatminine ulaşmakta veya ulaşmamaktadır şeklinde yorumlanmıştır Eşitlik yaklaşımında dört oluşum kullanılmıştır: (1) Eşitliliği veya eşitsizliği algılayan iş gören; (2) Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan iş görenler; (3) İş görenin işine bağdaştırdığı beceri, akıl, tecrübe, yetenek, çaba gibi özellikler (katkılar, girdiler); (4) Bireyin

çalışması sonucu elde ettiği sosyal ve maddi kazançlar (ücret, statü, doğru ve düzenli çalışma gibi ödüller (çıktılar)). (Aliyeva, 2013: 52 içinde Can, 2005; Can, vd., 2009; Güney, 2001).

Yaklaşıma esasen şu şekilde bir sonuca varmak mümkündür: işverenler iş görenlerine karşı adil ve eşit bir şekilde tutum sergilemediği takdirde kişinin tatminini negatif yönde etkilediği ve performanslarını olumsuz etkilemesine sebep olduğu vurgusu yapılmıştır. Bu sebeple, işveren tarafından tam eşitlik ve denge sağlandığı belirtilmiştir (Aliyeva, 2013: 53).

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Yaklaşımı: Lyman Porter ve E. E. Lawler tarafından araştırılarak geliştirilmiş beklenti yaklaşımı Vroom'un bekleyiş yaklaşımının geliştirilmiş ve bazı eklemeler yapılarak devamı olduğu söylenmiştir. Fakat yaklaşımın Vroom'un bekleyiş yaklaşımının farklı tarafları olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşıma istinaden bireyin yüksek performans sergilemesi belli bir biçimde yüksek bir başarıyla sonuçlanmayacağı belirtilmiştir. Kişinin motivasyonu beklentisi tarafından etkilenmesine rağmen, bu beklentinin ortaya çıkaracağı en üst seviye emek anlayışının yüksek başarıyla sonuçlanabilmesi adına, kişinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması ve uygun bir birey olması gerekliliği belirtilmiştir (Bingöl, 1990: 194). Bu yaklaşımda iş tatminunu iş görenin gösterdiği çaba ve sonucunda aldığı olumlu çıktı olması konusuna değinilmiştir. İş görenlerin tutumu çalışma ortamında eşitlik ve memnuniyetliğinden etkilenme durumuna bağlı olarak ulaşmak istediği istek doğrultusunda şekillendiği belirtilmiştir (Bölükbaşı, vd., 2009: 351). Geliştirilmiş beklenti yaklaşımına göre, iş görenin başarılı olabilmesi için Vroom'un bekleyiş modelinin üç kavramı yeterli olmadığı, bu sebeple iş görenın yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan iş görenler gayret göstermelerine rağmen başarılı olamayacakları ayrıca iş görenin başarılı olabilmesi için işinin verdiği göreve göre şekillenmesi gerektiği belirtilmiştir (Aliyeva, 2013: 51).

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Literatürde iş tatminine ve tatmine etki eden etmenler hakkında birçok araştırma mevcut olduğu, bu çalışmalarda iş tatminini etkileyen etmenler genelde iki grupta ele alınarak incelenmiştir. Birinci grubu kişisel (bireysel) etmenler, ikinci grubu ise örgütsel etmenler oluşturduğu belirtilmiştir (Aliyeva, 2013: 55).

İş tatmini etkileyen etmenleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisinin, iş görenlerin bireysel özelliklerini, değer verdiği olgular, istekleri, iş tecrübelerini ve sosyal çevresini kapsadığı belirtilmiştir. İkinci etmen ise, iş ortamı ve iş ile bağlantılı olan etmenler olduğu bu etmenler ise iş görene nasıl tutum sergilendiği, iş görene verilen görevlerin özellikleri, çalışma şartları, iş ortamındaki diğer iş görenlerle ilişkileri, işverenlerle ilişkileri ve ödüllendirme kavramlarını içerdiği belirtilmiştir. İki grupta toplanılan bu etmenler birbirleri ile etkileşim içinde olarak iş tatminini pozitif veya negatif yönde etkileyebildiği vurgusu yapılmıştır (Görgülüer, 2013: 75).

İşin eğlenceli ve ilginç olmasının iş tatminini sağlayan pozitif bir faktör olduğu yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. İşin yelpazesinin genişliği, bilgi, beceri ve kabiliyetini kullanılması, işin sıradanlığı, iş çevresi ile ilgili parametrelerden bazılarına değinilmiştir (Eker 2006: 64 içinde Güney vd., 1996; 56). Bu parametrelere ek olarak, işi bitirme ve başarılı olma duygusu, işverenle ilişkiler, iş arkadaşları ile ilişkiler, istihdam güvenliği, çok daha fazla sorumluluk, yüksek ücret, farkına varılma terfide fırsat tanınma, görevinin tam olarak ne olduğu ile ilgili açık olma, kararlara katılma, serbestlik, iyi koordine edilmiş iş, kişilerin iş tatminini etkileyen parametreler olarak sayılmıştır (Eker, 2006: 64 içinde Lam, 1996; 41). İş görenlerin iş tatminlerini geliştirme yolları tümüyle iş yerinin inisiyatifin de olmadığı belirtilmiştir. İş gören görevini iyi yaparak ve dikkatle görevine odaklanarak kendi iş tatminini arttırabileceği söylenmiştir. Örgütlerin iş görenlerin işle ilgili tüm ihtiyaçlarını gideren bir iş ortamı sağlasalar da tüm iş görenlerin aynı seviyede iş tatminini sağlayacaklarını garanti edemeyecekleri belirtilmiştir (Eker, 2006: 64

içinde Riggio, 2003; 217). İş tatmini hem olgusal hem de iş görenlerin bireysel özellikleri ile ilgili olabildiğine değinilmiştir. Bazı kişilerin iş tatminine ve genel olarak hayatından duyduğu hazza daha fazla meyilli olduğu kanısına varılmıştır. Fakat, işin etmenleri de iş tatmini etkileyeceği söylenmiştir (Eker , 2006: 64 içinde Thoms vd., 2002; 311).

İş tatmininin elde edilmesi, olumlu ve pozitif hala getirilip arttırılması için öncelikle iş tatminini etkileyen etmenler hakkında doru ve güvenilir bilgilerin elde edilmesi gerektiği belirtilmiştir. İş görenin görevine karşı genel davranışını etkileyen etmenler birbirleri ile etkileşim içinde olduğu söylenmiştir. Bir etmen iş gören iş tatmini üzerinde önemli bir role sahip olsa da tek başına belirleyici olamayacağı belirtilmiştir. İş gören tatminine etki eden etmenler kişisel ve örgütsel olarak ele alınacağı vurgusu yapılmıştır (Akıncı, 2002: 4).

İş tatmininin önemini daha net ortaya koymak adına kişisel (bireysel) ve örgütsel faktörleri ve bu faktörlerin iş tatmini üzerinde etkilediği çıktıları incelemek gerektiği sonucuna varılmıştır. İş tatmininin çeşitli kavramları ilgili çok araştırma yapıldığı belirtilmiştir. Locke, iş tatmininin değerlendirilmesinde kullanılan etmenleri ortaya koyduğu söylenmiştir. Bu etmenler; iş görevi, maaş, bir üst kademeye çıkma, iş yeri şartları, işin sağladığı olanak, çalışma arkadaşları, bireyin sahip olduğu değerler, iş görenin işverenleri ilişkileri olarak açıklanmıştır (Kitapçı, 2002: 63).

2.4.1. İş Tatminini Etileyen Bireysel (Kişisel) Etmenler

İş görenlerin davranışlarına etki eden etmenlerden ilkinin bireysel etmenler olduğu belirtilmiştir. Bireyin isteği, davranış ve beklentileri iş tatmini üzerinde iki farklı sebeple önemli rol oynadığı söylenmiştir (Karaca, 2001: 37). Tecrübeli, olgun iş görenler, işin görevinin öneminin daha fazla farkında olup, başarı anlayışına odaklı yaşayıp bunu daha çok istemekte, sorumluluklarını arttırmakta, adil olarak bir üst

kademeye ilerlemek istemekte, eleştirileri içtenlikle ve uygulama amaçlı karşılamakta ve verilen göreviyle alakalı karşı çıkma davranışına daha az eğilimli olduğu gözlemlenmiştir (Başaran, 2000: 220).

Bireyin işbirliği içinde olma eğilimleri, var olan bilgi, birikim ve becerilerini kullanma yetenekleri, takdir görülme güdüleri, kendilerini gerçekleştirme isteklerinin farklı olduğu belirtilmiştir. Öyle ki istedikleri, öncelik verdiği değerleri, zevkleri, aynı olmadığı vurgusu yapılmıştır. Bütün bu bireysel farklılıklar, kişileri tatmina iten araçları da etkilediği söylenmiştir. Her kişi kendi önceliği olan arzusunun giderilmesi ile daha çok tatmina ulaşacağı belirtilmiştir (Karaca, 2001: 37).

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler iş görenin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kişiliği, sosyo-kültürel çevresi, mesleki düzeyi, hizmet süresi, zekâ ve yeteneği başlıkları altında incelenmiştir (Eker, 2006: 65). Bazı bireylerin diğer bireylere göre daha fazla iş tatminu hissetmesi kişisel özelliklerin iş tatminun da önemli rol oynadığı düşüncesini akla getirilmiş ve yapılan çalışmalar sonucunda da kişisel özelliklerin iş tatminunu etkilediği sonucuna varılmıştır. İş tatminuna etki eden etkileyen bireysel faktörler arasında; yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, statü, sosyo-kültürel çevre, kişilik ve zekâ olarak belirtilmiştir (Söyük, 2007: 75).

Cinsiyet: Yapılan araştırmalarda, üç ayrı durumun ortaya çıktığı belirtilmiştir. İlk olarak, Hoppock (1935) tarafından kadınların erkeklere kıyasla görevlerinden daha fazla tatmin sağladığı söylenmiştir. İkinci olarak, Hulin ve Smith (1964); Locke, Fitzpatrick ve White (1983), erkeklerin daha çok tatmin sağladıkları ileri sürülmüştür. Üçüncü olarak da, D'Arcy, Syrotuik ve Siddique (1984); Golding, Reshick ve Crosky (1983) erkekler ve kadınlar arasında iş tatminu açısından herhangi bir farklılık olmadığını ileri sürülmüştür (Eker, 2006; 65 içinde Gren, 2000; 12). Kadınların, aynı şartların sağlandığı iş ortamındaki ve aynı işi yapan erkek iş görenlere göre aldıkları maaş, iş tatmin seviyelerini etkileyebildiği belirtilmiştir. Düşük statüde işi olan kadınlar, daha az maaş aldıkları için tatmin seviyelerinin de

düşük olabileceği örneği verilmiştir (Eker, 2006, 65 içinde Aydınlı, 2005; 69). Hulin ve Smith, çalışmalarında, kadınların erkeklere kıyasla daha az iş tatminu sağladıkları saptanmıştır. Erkeklere kıyasla kadınların iş tatmin seviyelerinin düşük çıkması, kadınların, erkeklerin de yaşadığı stres kaynaklarına ilaveten, cinsel taciz v.b sebebi ile daha fazla psikolojik baskı (mobbing) altında oldukları ve tatminsuzluk yaşadıkları şeklinde yorumlanabileceği belirtilmiştir (Eroğlu, 2009: 134 içinde Tutar, 2007; 113).

Günümüze dek bu konu ile ilgili yapılan araştırmalardaki bulguları cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu gösterdiği fakat hangi cinsiyetin daha çok tatmin edildiği konusu ise çalışma yapılan zaman ve alan göre farklılık göstereceği vurgusu yapılmıştır (Aydınlı, 2005; 69).

Yaş: iş görenlerin yaşları iş tatmini için çok önemli bir faktör olarak değerlendirildiği belirtilmiştir (Aydınlı, 2005; 69). Yapılan çalışmalar yaş arttıkça işten alınan tatminin yükseldiğini, genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere göre daha alt seviyelerde iş tatmin seviyesine sahip olduğu söylenmiştir (Lee ve Wilbur, 1985; 782). Wringt, Hamilton (1978), A. Kalleberg ve A. Loscocco (1983) araştırma yaptıkları çalışmalarda yaş arttıkça ödüllendirilme seviyelerinin de artacağı, bunun da gençlere oranla yaşlılarda daha çok tatmin olma duygusu yaşandığı belirtilmiştir. Yaşın ilerlemesiyle iş tatmininin ivmelendiğini gösteren çalışmaların varlığından söz edilmiştir. Araştırmacılar bunun sebebini yaşla birlikte çalışma ortamına bağlı stresinden artmasından, mesleki düzeyde tecrübeyle birlikte zorluklarla başa çıkma aşamalarının daha ileri düzeyde olması, genç iş görenların meslekte ast-üst ilişkisi daha çok belirli işler yapması ve var olan çalışma ortamına adapte olmakta daha fazla sorun yaşaması şeklinde açıklanmıştır (Yıldız vd., 2003: 7).

Genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere kıyasla daha alt seviyede tatmin düzeylerine sahip olduğu birçok çalışma sonucunda ortaya çıktığı belirtilmiştir. Genç yaştaki iş görenların tecrübesiz olmaları, bir bölüme karşı uzmanlık alanının oluşmaması, yüksek düzeyde umutların varlığı gibi dolaylı yoldan tatminsiz hissetme

oranlarının yüksek olduğu belirtilmiştir. Hopkins'e göre, yaş değişkeninin iş tatmini üzerinde büyük oranda bir etkisi olduğundan ve aralarında pozitif bir ilişkinin varlığından bahsetmiştir. Bu pozitif ilişkinin sebebi de iş ortamına karşı olan davranış ve beklentilerin zamanla değişiyor olması olarak görülmüştür. İş görenin yaşı arttıkça alternatif kaynaklardan iş bulma olanağı yükselecek ve bu durumunda kendisi tarafından ayarlanacağından söz edilmiştir. Yaşla birlikte ilerleyen buna benzer görev ve durum farklılıkları da göz önünde bulundurmuş olan Hopkins, iş görenin tatmin sağlayabilme olasılığının yaşla birlikte ilerlediği öne sürdüğü belirtilmiştir. Kişiler iş değişikliğini en çok geç yaşta yapmış olmaları da bu sonuçları destekler nitelikte olduğuna vurgu yapılmıştır (Söyük, 2007: 76 içinde Hopkins, 1982: 372).

Yaşla iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olmasına karşın, teknolojik farklılıklar da bazı zamanlarda sonuçları etkilediği konusuna değinilmiştir. Özellikle bilgisayar kullanımı gibi teknolojik ilerlemelerin etkili olabileceği vurgulanmıştır (Huang, 2006:8).

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda üç ayrı görüş geliştirildiğine değinilmiştir (Görgülüer, 2013: 77 içinde Oswald ve Warr, 1996: 57). Birincisi yaş artıkça iş tatmininin da buna bağlı olarak ivmeli olacağı belirtilmiştir. İkincisi, yaş ile iş tatminu arasında 'U' şeklinde bir ilişki olduğu, iş hayatının ilk zamanlarında iş tatminunu belli bir seviyeden giderek azalmakta, belli bir seviyeye geldiğinde azalma durmakta ve aynı düzeyde belli bir süre ilerlemekte, daha sonra 45 yaşları civarında iş tatmin seviyesi yeniden yükselmeye başladığı söylenmiştir. Üçüncüsünde ise yaş ile iş tatmini arasında ters 'U' şeklinde bir ilişki olduğu, iş tatmin seviyesi yaşa bağlı olarak belirli bir seviyeye kadar yükselmekte ve bu noktadan sonra azalmaya başladığı yargısına varılmıştır (Görgülüer, 2013: 77 içinde a.g.e).

Genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere kıyasla daha alt seviyede iş tatmin seviyesine sahip olduğu birçok araştırma sonucunda ortaya çıktığı belirtilmiştir (Görgülüer, 2013: 77 içinde Lee ve Wilbur, 1985: 781). Genç iş görenlerin terfi

alma ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı ve akılcı olmayan isteklere ve beklentilere sahip olmaları, yeterli tecrübe, bilgi ve beceriye sahip olmamaları ve görevlerine karşı yeterli sorumluluk almamaları sebebiyle işe ilk başladıklarında tatminsiz olma olasılıklarının yüksek olacağı yargısına varılmıştır. Çalışmalardan hareketle yaşlı iş görenlerin, gençlere kıyasla üstlendikleri görevlerinde daha fazla tatmin sağlamaları ve çalışma süreleri arttıkça, iş güvencesi ve disipline verdikleri önemin giderek yükseleceğini ortaya koydukları söylenmiştir (Aksel, 2003: 123).

Meslekte geçirdikleri süre arttıkça, görevlerinde var olan sorunların genelde çözüme ulaştığı, gelecek kaygısının minimum seviyeye indiği bu sebeple de iş tatmininin yükseldiği belirtilmiştir. Meslekte sürenin artmasıyla yaşın da arttığı düşünüldüğünde, bu iki faktörün birbirini etkilediği ve birbirine bağımlı olduğu belirtilmiştir (Eker, 2006: 67). Herzberg yaptığı bir araştırmada verilen örneğe göre, işe başlayan 19-20 ve 21-22 yaşları arasında olan gençler işe büyük bir heves ile girmelerine rağmen otuzlu yaşlarda aldıkları görevlerde en düşük performansı gösterdikleri belirtilmiştir. Bu durumun otuz yaşından 50 yaşına kadar değişiklik göstermekte olduğu söylenmiştir (Aydınlı, 2005; 69 içinde McCormik, Tiffin, 1974; 89). Aldıkları olumlu sonuçlar bakımından da yaşlılar gençlere göre daha fazla mutlu oldukları kanısına varılmıştır (Aydınlı, 2005; 69 içinde Kalleberg, Loscocco, 1983; 78-90). Bu konuda yapılan diğer çalışma kapsamında yaş ve tecrübeyle birlikte tatmin seviyesinin artmasına etki eden üç tetikleyici etken üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Bunlar; toplumsal çevre, içsel başarı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme isteği olarak adlandırılmıştır (Aydınlı, 2005; 69 içinde Friedlander, 1966; 143-153).

Medeni Durum: Evli ve bekâr iş görenlerin iş tatmininde dikkat çekici bir ayrımın bulunmadığı yapılan çalışmalarda gözlemlendiği söylenmiştir. İş tatminini ve medeni durumun iş tatminiyle ilişkisi olmadığı Hindistan ve Nijerya'da da yapılan çalışmalarca ortaya konulduğu belirtilmiştir (Yavuz, 2010: 22 içinden Demir, 22).

Türkiye'de yapılan birçok çalışmada (Toker, 2007) iş görenlerin evli, bekâr ya da boşanmış olmalarının genel iş tatmini seviyesinde herhangi bir etkisi

bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Uyargil (1988: 22) araştırmasında, evli iş görenlerin bekârlara kıyasla daha üst seviyede tatmin sağladığı sonucuna varılmıştır fakat kesin bir şey söylenemeyeceği konusuna değinmiştir. Evliliğin bireye kattığı sorumluluk düşünüldüğünde ve yaşamına düzen getirmesi bakımından, iş tatminiyle aralarında pozitif bir ilişki olduğu düşünüldüğü belirtilmiştir (Söyük, 2007: 78). Özaltın ve arkadaşlarının doktorlar üzerinde yaptıkları çalışmada, evli doktorların bekarlara doktorlara kıyasla yaptıkları işten daha üst seviyede tatmin sağladıkları tespit ettikleri belirtilmiştir (Eroğlu, 2009: 134 içinde; Özaltın v.d., 2002; 424).

Eğitim düzeyi: iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden biri olarak değerlendirilmiştir. Eğitim seviyesi bireyin işini daha çabuk ve doğru anlayıp, daha fazla başarı sağlamasına ve iş tatminin var olmasına katkı sağladığı belirtilmiştir (Yiğitoğlu, 2005; 1).

Eğitimin iş görenlerin aldıkları maaşlar ile dolaylı yoldan da olsa pozitif bir ilişkisi olduğu; fakat alınan maaşlar istikrarlı olduğunda bu durumun doğrudan negatif bir etkiye dönüşebileceği vurgusu yapılmıştır. Çalışmaların sonuçlarına göre, iş gören maaşlarının yükselmesi iş tatminin artmasına neden olduğu belirtilmiş, öte yandan bu sonuçlar, iş gören maaşlarıyla ilgili eğitimin etkisinin ve bu nedenle de iş tatminin, üst seviyelerde iş görenlere alt seviyelerdekilere kıyasla daha fazla olduğu kanısına varılmıştır (Aydınlı, 2005; 70 içinde Clifford, 1984; 995- 1004).

İş tatminine etki ettiği düşünülen bireysel etmenlerden bir diğerinin de eğitim olduğu belirtilmiştir. Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin açık olmadığı söylenmiştir. Bazı zamanlar eğitim seviyesine sahip bireylerin tatmin olamama hissine kapıldıkları gözlemlenirken, bazense örgütsel ödüllere ulaşmaları açısından üst seviyede iş tatminunu sağladığı konusuna değinilmiştir. Ayrıca bireylerin eğitimlerine bağlı düzeyleri ve maaşları yükseldikçe iş tatminlerinin de arttırdığı gözlemlenmiştir. Eğitim seviyesi kişilerin yalnızca bilgi birikim ve tecrübelerini değil, aynı zamanda evreni algılama şekillerini de değiştirdiği

belirtilmiştir. Algılarındaki bu değişiklik kişinin beklenti seviyesini de değiştireceği sonucuna varılmıştır (Söyük, 2007: 78).

Burris, eğitim seviyesi ve iş tatmininin arasındaki bağlantıyı, alınan eğitim seviyesi ve işin sorumluluğu tecrübe ve birimler arasındaki uyum bakımından incelendiği söylenmiştir. Burris'e çalışmasında, öğrenim seviyesi kişinin işinin sorumluluğundan çok fazla büyükse bu durum iş tatminsizliğine sebep olmakta; eğitim seviyesinin işin sorumluluğundan orta derecede büyük olması halinde bu iki etken arasındaki ilişkinin çok az olduğu belirtilmiştir. Burris, işin sorumluluğundan daha fazla eğitime sahip olmanın davranışlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün evrensel uyuşmazlığından da kişilerin iş görevlerine göre daha fazla tecrübeli ve bilgili kaldıkları yönündeki öznel algılarına bağlandığı sonucuna varılmıştır (Söyük, 2007: 79).

Sonuç olarak, eğitim seviyesi yükseldikçe tatminunda arttığı; ancak dikkat edilmesi gereken noktaların olduğu örnekle açıklanması gerekirse, yüksek eğitimli bireyin düşük maaşla iş görmesi tümüyle tatminsizlik yaratacağı söylenmiştir. Öyle ki durumun yüksek maaşla desteklenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Eker, 2006: 69).

Kişilik ve Zekâ: Kişilik kişiye has olan ve değiştirilemeyen özelliklerini ifade etmesi olarak adlandırılmıştır. Kişiliğin, kişinin yaptığı işi ve sosyo-ekonomik çevresini anlamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Kişinin tutumu, içinde bulunduğu hayatı ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etki içinde olması sebebiyle iş görenın kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkilediği vurgusu yapılmıştır (Yavuz, 2010: 22 içinde Aytaç, 28).

Sakin ve olgun kişiliğe sahip olan bireyler, kararlı ve azimli oldukları için iş tatminunu çoğunlukla sağlamakta oldukları ve sorunları akılcı-gerçekçi durumlarla

ele alarak herkesin beklentilerine göre çözmeye çalıştıkları belirtilmiştir. Bu karakterde olan bireylerin, yaşamaktan, çalışmaktan onur duydukları söylenmiştir. Geleceğe ümitle baktıkları, egoları olan kişiler olmadıkları, yardımsever oldukları, dayanışma ve işbirliği içinde oldukları söylenmiştir. Çalışmalardan örnekle açıklama yapılarak, iş ortamında maddi sıkıntı yaşayan iş arkadaşlarına rahatlıkla borç vererek mutluluk ve acılarını paylaşarak, sosyal ve mesleki açıdan ona destek olarak yardımcı olmaya çalıştıkları vurgulanmıştır. Bu sebeple iş ortamında iş görenlerin bireysel özellikleri, iş yerinin verimli olması, işlerin yürütülmesini önemli büyük oranda etkilediği için sakin ve olgun kişiliğe sahip bireylerin, iş yerindeki getirim ve üretimin yükselebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Söyük, 2007: 83 içinde Aytaç, 2001).

Kendini eğitmiş olgun bireyler, hakkaniyetli tutum sergileyen işe daha çok değer vermekte, başarıya daha çok ulaşmak istemekte, üst seviyede sorumluluk almakta, adil kademe atlamayı dilemekte, eleştirileri olgunlukla karşılamakta ve işleriyle ilgili kaygılı olup görevleriyle ilgili çatışmaya daha az girdikleri belirtilmiştir (Başaran, 2000, 220). Görüleceği üzere iş görenin işinden istediklerinin kişiliği ile ilgili olduğu kişinin özüne bağlı kalarak geliştirdiği değer yargıları, görüşleri kişinin iş tatminini etkilediği yargısına varılmıştır. (Söyük, 2007: 83-84).

Hizmet süresi: yükseldikçe meslekte var olan problemlerin genelde çözüme ulaştığı, gelecek kaygısının olmadığı bu sebeple iş tatminin yükseldiği orantısının varlığından söz edilmiştir. Tosun (1998) ve Kasapoğlu (1992) çalışmalarında hizmet süresi yükseldikçe iş tatmininde yükseldiği sonucuna vardıkları belirtilmiştir. Hizmet süresinin yükselmesiyle yaşın da arttığı düşünülürse bu iki faktörün birbirini etkilediği ve birbirine bağımlı parametreler olduğu vurgusu yapılmıştır. Vara'nın hemşirelerle yaptığı bir araştırmada, bireylerin iş tatmininin hizmet süresiyle yükseldiği; fakat aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Musal, 1995 yılında uzman hekimlerle yaptığı bir çalışmada meslekteki hizmet süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bildirdiği söylenmiştir (Yıldız ve diğerleri, 2003; 7). Yapılan çalışmalarda hizmet süresi ve yaş ile iş tatmini arasında ilişki olduğu belirtilmiştir. İşe yeni başlarken bireylerin tatmin

olma duyguları yüksek seviye de olmakta, daha sonra iş yerindeki çevresel maddi olanaklar göz önüne alındığı azalma eğilimi gösterdiği vurgusu yapılmıştır (Aydınlı, 2005; 70 içinde Halis, 1988). Bireylerin hizmet süreleri ve tecrübeleri yükseldikçe üst düzey basamaklara gelebilme olasılıkları yanında tatminlarının da arttığı sonucuna varılmıştır (Aydınlı, 2005; 70 içinde Kalleberg, Loscocco, 1983; 78- 90).

İş tatmini yüksek kişiler, meslek hayatlarına devam etmeseler de çalışma isteklerinin devam ettiği söylenmiştir. Tatminu sağlayamamış bir iş gören ise mesleki hayatı emekli olduğunda tamamen bıraktığı belirtilmiştir. Tecrübe ile iş tatminu arasındaki ilişki olduğunu savunan çalışmalar, yaş aritmetik arttıkça isteklerin azalması sebebiyle tatminun yükseldiği yönünde görüşlerin öne çıktığına vurgu yapılmıştır (Söyük, 2007: 80 içinde Oshogbemi, 2000: 217). Brush, Moch ve Pooyan'ın çalışmalarının sonucu mesleki tecrübenin örgüt yapısı ile ilgili olarak iş tatminini yükseltici ya da sınırlar koyucu etkisinden söz edilebileceği sonucuna varılmıştır (Söyük, 2007: 80 içinde Brush, Moch, Pooyan, 1987: 139-155).

Statü; iş görenlerin mesleki seviyeleri de iş tatmininden etkilenebileceği söylenmiştir. Meslek seviyesi ile iş tatmini arasında paralel bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Görev aldıkları işlerinde mesleki açıdan bir üst kademe de bulunan bireyler, işlerinden daha fazla tatmin oldukları belirtilmiştir (Karaman ve Altundağ, 2007; 112 içinde Ardıç ve Baş, 2000; 3).

Oshagbemi, sıfatın örgütte iş görenlerin iş tatminu üzerindeki etkisi üzerine araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda, iş yerindeki sıfatın iş tatmini ile olumlu bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Oshagbemi, araştırmasındaki genel iş tatmin seviyesi alınan sıfatlar ile birlikte artmakta olduğu konusuna değindiği söylenmiştir. Söz konusu çalışmanın bulgularına göre, kadın akademisyenlerin iş tatmin seviyeleri kendileriyle benzer sıfatlara sahip erkek akademisyenlerin tatmin seviyelerine kıyasla daha yüksek seviyede olup, "cinsiyet tatmin üzerinde tek başına etkili olmadığı; hem genel iş tatmini hem de maaş, üst kademeye geçiş olanakları ve iş şartlarını sağlanan tatmin üzerinde iş yerindeki

sıfatın ve cinsiyetin etkili olarak rol oynamaktadır“ adlandırıldığı söylenmiştir. (Söyük, 2007: 81 içinde Oshagbemi, 1997: 511-520).

Orta ve alt kademe iş görenlerinin yükselme stratejilerinin nesnel olmaması, hiyerarşik yapının merkeziyetçi olması, hizmet içi eğitim şartlarının eşit sunulmaması, kişisel ve örgüt için gelişimin adil olanaklarla sağlanmaması ve işte terfi alımının örgüt çıkarları göz önünde bulundurularak yapılıyor olması gibi sebeplerden ötürü, üst kademe veya işveren pozisyonunda olan bireylerin onlara göre daha az tatmin sağladıkları düşünüldüğü belirtilmiştir (Görgülüer, 2013: 80-81 içinde Aksu vd., 2002: 277).

Sosyo -kültürel Çevre: Robie ve arkadaşlarının yaptığı çalışma, kültürün "iktidar mesafesi" kavramıyla somutlaştırıldığı üzerinedir. Araştırmacılara göre, iktidar mesafesi seviyesi yüksek olan; diğer bir değişle kişiler arasında sosyal konum, itibar, zenginlik ve haklar açısından büyük adilsizlikler olan kültürlerde iş yerindeki sıfatın iş tatminu üzerindeki etkisi daha fazla olduğu belirtilmiştir (Söyük, 2007: 82 içinde Robie ve Schmieder, a.g.e. , 470-495). Örgütün amacı iş tatminini arttırmak olduğunda, bu ara etmenin etkisi dikkate alındığında, kültürdeki yüksek iktidar mesafesi seviyelerini azaltmak gerekeceği vurgusu yapılmıştır.(Söyük, 2007: 82-83).

2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Etmenler

İş görenlerin içinde bulundukları yaşamların küçümsenemeyecek bir kısmını geçirdikleri iş yaşamlarında yer bulan, maaş, yükselme, ödüllendirme araçları işverenlerin iş görenlerine karşı gösterdiği tutum ve davranışlar gibi kavramların iş tatmininin oluşturulması kapsamında önemli etkileri olduğu görüldüğü belirtilmiştir. İş görenler tarafından iş yaşamlarında karşılaştıkları durum ve kavramlar karşısında sahip oldukları negatif veya pozitif durumlar iş tatmininin üzerinde önemli etkiye sahip olduğu söylenmiştir. Aynı zamanda iş görenlerin görev aldıkları

pozisyonlardan beklentilerinin karşılanması ve örgüt tarafından iş görene verilen şartlar iş tatmininin oluşmasında belirleyici rol oynadığı vurgusu yapılmıştır (Sarı, 2015: 35).

İş tatminini etki eden örgütsel faktörler fiziksel çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri (işin niteliği), birlikte çalışılan kişiler(çalışma arkadaşları), ast-üst ilişkileri(yönetici-iş gören ilişkisi), uygun ödüllendirme sistemi, kararlara katılma(iş yerinde alınacak kararlarda etkin rol oynama), iletişim, geribildirim, ücret ve terfi konuları altında incelendiği belirtilmiştir (Eker, 2006: 70).

Fiziksel çalışma koşulları: iş görenlerin iş yerinde bulundukları iş sahaları ve iş görenlere etki eden fiziksel etmenler iş görenlerin verimliliğini etki eden önemli faktörler arasında sayıldığı söylenmiştir. Bu şartların en uygun seviyeye ulaşması iş görenlerin motivasyon algısını etki edebileceği gibi iş yerinle bütünleşmesini ve doğrudan iş tatminini kolaylaştıracağına vurgu yapılmıştır. Bu sebeple fiziksel şartların, iş görenlerin çalışma performanslarını ve arzularını yükseltecek şekilde düzenleme yapılması gerekliliğine değinilmiştir. Dolayısıyla fiziksel şartların iyileştirilmesi iş görenlerin iş tatminini arttırdığı belirtilmiştir. (Karaman ve Altundağ, 2007; 112 içinde Ardıç ve Baş, 2000; 2).

İş tatminine etki eden iş ortamı ve çalışma koşulları olduğu söylenmiştir. Her iş yerinin dış görünüşü, iş görenlerine sağladığı haklar ve dış çevresine etki eden vizyonuna bağlı olarak çevreyi etkileme gücünün değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir. Koşulların mutsuzluğa giden örgütsel ve ruhsal faktörlerinden arındırılması gerekliliğine değinilmiştir (Söyük, 2006: 90).

İş yerinde geçirilen süre çalışma şartlarının önemli bir boyutu olduğu söylenmiştir. İş görenlere esnek çalışma süreleri avantajı veren iş yerlerinin iş görenlerin iş değiştirme üzerindeki düşüncelerinde azalma olacağına değinilmiştir. Çalışma sürelerinin daha az olduğu ve iş görenlere alternatif çalışma sürelerinin

verildiği zamanlarda, iş görenlerin üstlendikleri iş yükü fazla olsa dahi, iş değişikliği düşüncelerinin azaldığı belirtilmiştir (Söyük, 2006: 91 içinde Hoon, 2007).

İş yeri koşullarının, kişilerin içinde bulunduğu durumdan duydukları his olarak tanımlanmıştır. Kişilerin başarılarını, üretkenliklerini, verimliliklerini ve bunun gibi birçok etkeni değerlendirirken duydukları hisleri iyi gözlemlemek gerektiği söylenmiştir. Günümüzde, fiziksel ve örgütsel psikolojinin ilerleyişi ile iş görenlerin duygusal, sosyal ve psikolojik olarak etki eden tüm etmenler ve iş hayatı üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmakta olduğuna değinilmiştir. İş şartlarının değiştirilmesi, geliştirilmesi hem iş görenin üretkenliğini yükselteceği hem de iş görenin kendisine değer verildiğini düşünmesine sevk edeceği böylelikle iş tatmininin artacağı yargısına varılmıştır (Erdil v.d., 2004; 20). Buna karşın, iş görenlerin işverene güven duymaması durumunda, işin koşulları ne olursa olsun, iş tatmininin gerçekleşmeme olasılığından söz edilmiştir. İşverene karşı güven sağladığında fiziki şartlar bakımından serzenişin azaldığı belirtilmiştir. Yüksek düzey de ve birden olan değişikliklerin var olduğu zamanlarda, fiziki koşulların önemli olabileceği değişimlerin yaşandığı olaylarda, fiziksel koşulların önem kazandığı söylenmiştir. Bu sebeple, işverene güven hissedilmesi durumunda, iş tatmini için çalışma koşullarının çok fazla etkin olmadığının anlaşıldığı söylenmiştir (Erdil vd., 2004; 19-20 içinde Felldman &Hugh, 1986; 196).

İş görenler tarafından inceleme yapıldığında iş görenlerin işin ilerlemesi adına destek verici ve kolaylaştırıcı etki yaratan iş ortamı ve kişisel rahatlığı ön plana alan aşamalarla ilgilendikleri görüldüğü belirtilmiştir. Bu bölümde yapılan çalışmalar incelendiğinde rahatsız edici olmayan ve tehlikeli olmadığı düşünüldüğü koşullarda, modern ve sağlıklı çalışma ortamlarında, araç-gereç gerekli teçhizat bakımından donanımlı iş yerlerinde çalışmanın iş iş görenlar tarafından tercih edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Robbins, 1999).

İş ve işin özellikleri: toplum etrafında yeterince kabul görmemiş ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından düşünülmemiş işlerin yapılması iş

tatminini olumsuz etkileyeceği, işin kişiyi çeken tarafı, bireyi öğrenmeye itmesi, görevine karşı mesuliyetlerini yerine getirmesinin tatmin sebebi sayılabileceği söylenmiştir. Bireyler kendilerine becerilerini kullanma fırsatı sağlayan, yönünün fazla olması ve özel çaba harcanması gerektiren işleri üstlendikçe, kendilerini başarılı saydıkları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin oldukları vurgusu yapılmıştır (Karaman ve Altundağ, 2007; 112 içinde Ardıç ve Baş, 2000; 3 içinde Robbins, 1991). İş yerlerindeki kuralların çeşitliliği ve iş yerlerinde özgürce yönetim biçimi gibi iş faktörlerinin iş görenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Yavuz, 2010: 24-25). İş görenlerin yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanmıştır (Kuşdil vd., 2005; 2).

İş görenler genellikle kendilerini her anlamda zorlayan işleri tercih etmekte olduklarını, bireylerin başarma istekleri, başarılarını gösterme ve sonuçlarını görme meyilleri bulunduğu belirtilmiştir. İşin yelpazesi, yaratımcı düşünce yapısı gerektirmesi iş tatminunda önemli bir yere sahip olmasına değinilmiştir. Çalışılan bölümde farklılıkların olması iş görenin yaptığı işten sıkılmasını, mutsuz olmasının önüne geçmekte ve iş tatminini yükselttiği söylenmiştir. Yapısal ve zekâ olarak daha zorlayıcı ve değişim oranı alt seviye de olan bir iş görevinde iş gören birey, yaptıkları işten mutsuzluk duyacakları için tatminsizlik duyacağı konusuna değinmiştir. Bunun yanında, iş gören kendi becerilerine uygun işte çalışması gerektiği söylenmiştir. Aksi durumun tatminsizliğe sebep olacağı belirtilmiştir. Değinilen etmenlerin yanında, iş görenlere büyük oranda iş yerine özgü yönetim sunan görevler de, iş tatminini yükseltmekte önemli rol oynadığı söylenmiştir. İş gören işini yaparken kendi yollarını kullanabilmesi, kendi kararlarını görevinde uygulama fırsatı bulması işinden aldığı tatminini etkileyebileceği yargısına varılmıştır. Üst ve orta düzeydeki işverenlerde, vasıfsız iş görene göre daha fazla iş çokluğu ve kontrol edebilme olanağına sahip olunması bakımından iş tatmininin yüksek seviyede olduğu vurgusu yapılmıştır (Arnold ve Feldman, 1986: 88).

İşin niteliği iş tatminini belirleyen önemli etmenlerden biri olduğu, işin birey için çekiciliği kişiden kişiye değişen bir durum olmakla birlikte genel olarak iş görenların tekrar edici, sıradan işlerin çeken tarafını gösteren birçok araştırma olduğu söylenmiştir. Kısacası, kişi de becerilerini gösterebilme olanağı sağlayan, devamlı olarak öğretmeye ve öğrenmeye kişinin gelişmesine etki eden, farklı bakış açısına açık, sorumluluk üstlendirmeye yönlendirmeyi hedefleyen iş koşulları iş görenin tatmin hissini sağladığı belirtilmiştir (Yavuz, 2010: 24 içinde Gürsoy, 60).

Çalışma arkadaşları ilişkileri: Kendisini yalnızlığa götüren iş görenlerin morali düşmekte olduğu, yaptığı işten zevk almadığı buna bağlı olarak da iş tatminini sağlayamadığı vurgulanmıştır. Öyle ki, iş yerindeki iş arkadaşları ile bireylerin aynı davranış ve düşüncelere sahip olmaları iş tatminunu yükseltici bir değer unsur olduğu belirtilmiştir. Aynı düşün ve davranışa sahip olan iş görenlerin çalıştığı iş yerlerinde, tartışmaların azaldığı sonucuna varılmıştır (Arnold ve Feldman, 1986: 90).

Kişi yaptığı işten hoşlanmasa bile, sevdiği arkadaşlarıyla aynı yerde olduğundan işinden tatmin sağladığı söylenmiştir. Eğer iş görenlerin kendileriyle bütünleştikleri çalışma arkadaşları ve iş ortamları olmazsa iş tatminini negatif yönde etkileyeceği belirtilmiştir. İş yerinde tek iş gören iş görenler kendilerini sosyal bakımdan yalnız hissetmeleri, işlerini zevk almadan yapmalarına neden olmakta ve işten duyulan hazzın azalmasına sebebiyet vermekte olduğuna değinilmiştir. İş grupları iş görenlerin iş tatminini sağlaması açısından mühim bir kaynak olduğu ve grup içinde iş görenlerin birbirleriyle olan etkileşimi işten tatmin sağlanacağına vurgu yapılmıştır. Birbiriyle ilişkisi iyi yönde olmayan iş görenlerin iş tatminleri azalmakta ve sosyal yönden kendilerini yalnız hissetmelerine, sonuçta da işi bırakmalarına sebebiyet vereceği yargısına varılmıştır (Yavuz, 2010: 24 içinde Erdil, İmamoğlu ve Erat: 21).

İş tatminini etkileyen etmenler arasında yer alan iş arkadaşları ile iş görenin ilişkisi olduğu açıklanmıştır. Bireyin iş arkadaşlarıyla dostça ve iş birliğiyle aynı

ortamda çalışması işten aldığı tatmini etkileyeceği sonucuna varılmıştır (Söyük, 2007: 94).

Örgütsel hayatta iş arkadaşları ile ilişkiler dayanışma şeklinde ilerlemesi tatmin hissinin seviyesini arttırdığı ve agresif davranışları engellediği; ama birlikte kuvvetli olmanın anlayışını benimseyemeyen iş arkadaşlarının olmasının tatmine olumsuz etki yaratacağı konusuna değinilmiştir (Söyük, 2007: 94).

Ast-üst ilişkileri: İş görenin yaptığı işte tatmin/tatminsizlik göstermesinde etkili faktörlerden bir diğeri de işveren olduğu söylenmiştir. Maaşlarda iyileştirme, işte bir üst düzeye yükselme gibi durumlarda çoğunlukla işverenlerin önemli bir konumda olduğu belirtilmiştir. İş görenin yaptığı işte başarı sağlayıp sağlayamadığının kararanı işveren tarafından belirlendiğine değinilmiştir. Bu sebeplerle, işverenlerin iş görenlerin tatminlerini negatif doğrultuda etkilememek adına görevinin verdiği sorumluluğu yerine getirmesi gerektiği ve hakkaniyetli olması konusuna değinilmiştir. İşveren iş görenlerini yeteri kadar tanımış olması gerektiği, istek ve tutumlarını göz önünde bulundurarak eşit iş paylaşımı ve yönetimi yapması gerektiği belirtilmiştir. Bu durumdan hareketle işinden memnun olan iş gören sayısının artacağı söylenmiştir (Yiğitoğlu, 2005; 2).

İş görenlerin görüşlerini almanın ortamda gösteriş amaçlı değil ciddi anlamda yürürlüğe koyulacaksa işleme alınması gerektiği söylenmiştir. Ortaya atılan düşüncelerin incelenmesi gerektiği, makul ve örgüte olumlu yönde etik edeceği düşünülen fikirlerin iş yaşamına geçirilmesi gerekliliği savunulmuştur. Düşüncelerine değer verildiğini hisseden iş gören örgüte sadık ve farklı düşüncelerini yükselterek, denenmemişi deneyerek cesaret bulacağı belirtilmiştir. Örgüt içinde iletişim olanaklarının açık olması, iş görenlara bu kaynaklar vasıtasıyla devamlı bir şekilde bilgi geçilmesi iş görenlerin en çok dikkat ettiği konulardan biri olduğu söylenmiştir (Söyük, 2007: 92). İş ortamında işverenlerin iş görenleri doyurması adına; grup çalışmasına önem vererek iş görenlerde "ait olma" ve "benimseme" kavramlarının geliştirmesi gerektiği ve yeri geldiğinde yetki devrine olanak

tanınması konusuna değinilmiştir. Bunun yanında, iş görenlerin başarıları uygun olarak değerlendirilmeye alınmalı ve takdir etmeye ortam hazırlanılması konusundan bahsedilmiştir. İş görenin işinde bir yanlışı olduğunda başarı sağladığındaki övgü kavramı yerini eleştiriye bırakması yerinde ve kıvamında olması gerektiği belirtilmiştir. Her şeye tepkisi kalmanın da bir cezalandırma biçimi olduğu ilgisizlik bazen, dolaylı olmayan saldırıdan daha yıkıcı etkiye sahip olduğu söylenmiştir. Birey kendisini, hakkaniyetsiz olan değerlendirmelere karsı savunabileceği; sessiz kalınırsa bereyi umursanmama hissiyle karşı karşıya bırakacağı konusuna değinilmiştir. Bu sebeple iş görenle iletişimde bu durumlara dikkat edilmesi gerektiği özellikle belirtilmiştir (Söyük, 2007: 93).

Modern düşünceye sahip işverenlerin, iş görenlerin iş tatminlerini hissetmeleri ve tatminin artması için gerekli olan emeği göstermeleri gerektiği söylenmiştir. Her şeyden öte, iş gören tatminini sağlamak için, iş görenlerin en alt seviye üretim etmeni olduğu yönündeki peşin hükümlerden sıyrılmaları gerektiği belirtilmiştir. Başka bir ifadeyle, işverenler, iş görenlerin sadece maddi bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal bakış açılarının da var olduğunu, ekonomik umutlarının dışında farklı psikolojik ve sosyal umutlarını ve gereksinimlerini karşılamak adın bir görevlerini üstlendikleri göz önünde bulundurdukları konusuna değinilmiştir (Toker, 2007; 93).

Uygun ödüllendirme sistemi: ödüllerin umut edilen seviyenin altında / üstünde olmasının iş tatminini etkilediği söylenmiştir. Ödüller umut edilen düşüncelerle doğru orantı da olursa, iş görenin tatmin olacağı, elde edilemeyen ödüller ise, iş tatminini negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu sebeple iş yerlerinde uygun ve adil bir ödül sisteminin uygulanması gerektiği söylenmiştir. Her iş görenin başarısı düzeyinde ödüllendirileceği hissi oluşturulması gerektiği belirtilmiştir (Yiğitoğlu, 2005; 2).

İş görenlerin verilen iş yükünü başarılı olmaları durumunda, bunun fark edilerek başarılarının takdir edilmesini isteyecekleri söylenmiştir. Başarıları sürekli

takip ve takdir edilen ve başarılı olmalarının değerlendirilmesi sürecinde kendilerine olumlu geri dönüş ve ödüller olarak geri dönen iş görenlerin iş tatmininin yükselmesi gerektiği beklenildiği belirtilmiştir (Görgülüer, 2013 içinde; Pektaş, 2002: 8).

İş görenlerin hakkaniyetli bir işleyiş doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği işini yapan iş gören, işin genel çerçevesini, sonuçta aldığı maddi kazaca ilişkin beklentilerinin olduğu belirtilmiştir. İş yeri oluşturacağı özerk ödüllendirme sistemiyle değerlendirilme sonucu başarılı olan iş görenleri ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin de tatmin seviyesinin artacağı vurgulanmıştır (Erdoğan, 1999: 240).

Kararlara katılma: iş görenlere alınan kararlarda söz sahibi olma hakkı verildiğinde, kendi düşünce ve görüşlerinin değerli olduğunu düşünerek gerçek bir tatmin elde edebileceği belirtilmiştir (Karaman ve Altundağ, 2007; 112 içinde Ardıç ve Baş, 2000; 3).

İş görenlerin kararlar hakkında düşüncelerinin alınması işverenlerin penceresinden işlerin yürümesi adımında kolaylık sağlayacağı, iş görenin karara katılmasından dolayı iş görenin alınan sorumluluğa ortak olması ve kişisel olarak öncelikli olmasından dolayı yüksek tatmin sağlama hissini harekete geçeceğinden önemle üzerinde durulmuştur (Sarı, 2015: 42).

2000'li yıllarda iş hatasından ve toplumsal hayatta iş görenlerin karar alma aşamalarına katılmalarını sağlamak, görev aldıkları işten yüksek tatmin hissini daha etkin ve arttırılabilir kılabilmek, yönetim ve liderlik anlayışının gereklilikleri arasında incelendiği belirtilmiştir. İş kendilerini gösterme olanağı sağlayacak ortamı yaratmaları gerektiği konusuna değinilmiştir. Bu konuya ilişkin yapılan araştırmalardan alınan bulgulara göre, işlerin işleyişi basamaklarına yönelik iş görenların ne düşündüğünü sormayan işverenler iş görenlerin fikirlerine ilgi duyup

önem vermemesi gibi kavramlarla iş görende iş tatminsizliğine neden olacağı sonucuna varılmıştır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İletişim: İletişim haber ve talimatların yanında hislerin ve tutumlarında da yayılmasını sağlayacağı ve iyi bir iletişim ağı, güdüleyici özelliklere sahip olduğu belirtilmiştir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üst düzey yönetimle özgürce münakaşa edebilmek, öneriler iletebilmek gibi iş görenlerde kendilerine değer verildiği inancını tetikleyerek iş tatminine katkı sağladığı belirtilmiştir. Örgüt içinde bir üst yönetimle ve işverenlerin iletişime daha çok ihtiyacı olduğu vurgusu yapılmıştır (Yiğitoğlu, 2005; 3).

İşveren, haberleşme sürecinde, kişinin işinden tatmin sağlaması hususunda yüksek düzeyde etkili olduğu söylenmiştir. Yönetici yetki ve gerekliliklerini hakkaniyetli bir şekilde kullanması gerektiği, iş görenlerini tanıyarak, onların beklenti ve fikirlerine dikkat ederek yönetimi sağlaması gerektiği belirtilmiştir. Tüm bunların yürütülmesi, işveren ile iş gören arasında doğru bir iletişim varlığının olmasından söz edilebileceği konusuna değinilmiştir. Öğretim görevlileri üzerinde yapılan çalışmada iş tatminini araştırmaları, iletişim araçlarının açık olması sebebiyle işin gerekliliği ve yetkisi kendilerine net ve açık bir şekilde belirtilmiş olan öğretim görevlilerinin, işlerinin beceri ve bilgilerine uygun olduğu, umduklarını karşılayan ve bireysel gelişimlerine imkân tanıyan nitelikte olduğu ve işlerinden mutluluk duyarak bahsettikleri sonucuna varılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 14). Bunun yanında, algılanan yüksek örgütsel dayanak ve iletişim ile iş görenler, onay, saygı ve sosyal kimlik gereksinimlerini karşıladığı ve örgüt içinde yüksek performans ve daha çok görevin sorumluluğunu üstlenme tutumları sergiledikleri belirtilmiştir (Eisenberger, Cummings, Armeli, Lynch, 1997; 812).

Yapılan araştırmalarda iyi bir haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliğine sebep olduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman iş tatmini yarattığı sonucuna varılmıştır(Karaman ve Altundağ, 2007; 112 içinde Ardıç ve Baş, 2000; 3).

Geribildirim: Örgütler ve bireyler hızla büyüyen bir dünyada hayatlarını idame ettirebilmek için değişime uymak zorunda oldukları söylenmiştir. Bu durumda, gerek bireysel, gerek örgüt olarak gelişime çok büyük katkısı olan geribildirimlerin kabul edilmesi gerektiği, planlar yapılması gerektiği ve iş görenlerin, çalışma arkadaşlarından alınan onurlandırıcı ifadeler sonucunda değişime açık olunması konusuna değinilmiştir. İş görenler çoğunlukla kendilerinde ve örgütlerinde gelişimi başlatabilecek güçte olduklarına inanmaları gerektiğine değinilmiştir. Onlara ifade edilen sözler üzerinde düşünerek düzeltebilecekleri, ileri seviyeye taşıyabilecekleri noktaları bulmaları hususunda tavsiye verilmiştir. İş görenler hakkındaki fikirlerini onlarla paylaşan diğer bireyler de bir değişim, bir ilerleme olduğunu görmek isteyeceklerine, verdikleri geribildirim sonucunda gördükleri bir farklılık ya da düzelme ise, gerek düşüncelerini ifade eden, gerek bireyin kendisinin işten sağladığı tatmini arttıracağına değinilmiştir (Eker, 2006 içinde; Olçetin, 2002; 1-2).

Bireyler iletişimde verilen herhangi bir ifadenin, söyleneni algılayan birey tarafından belirli kapsamda algılanmasından sonra oluşan pozitif veya negatif tepki olarak açıklanmıştır. Etkili geribildirim; bireye yardım sağlamayı amaçladığı, belirli ve ayrıntılı olduğu, olması geren sürede işinde olduğu, açık konuşma tarzının olması gerektiği ve tutum üzerinde durması şeklinde yorumlanmıştır. Geribildirimin görevleri; pozitif tutuma destek verme, negatif tutumu düzeltebilme şansı verme, bireyler arası ilişkileri netleştirebilmesi gerekliliğine değinilmiştir (Yavuz, 2010: 25 içinde Sibel, Göksel, Sürel Karabilgin, 2006).

***Ücret ve terfi*:** Ücret, belirli örgüte bağlı olarak iş görenlere görevleri karşılığında verilen para olarak tanımlanmıştır. Kişileri çalışmaya teşvik eden en önemli sebep olduğu, ailesinin ve/veya kendisinin hayatını sürekliliği devamlı hale getirmesi için yeterli bir ücret alması gerektiği söylenmiştir (Yiğenoğlu, 2007: 42).

İş tatminine etki eden örgütsel etmenlerin bir diğerinin de ücret olduğu söylenmiştir. Ücret (elde edilen maaş) ödüllerin hakkaniyetli ve verimliliğe göre

dağıtım yapılması, motive ve tatmin sağlama bakımından önemli olduğu vurgulanmıştır. Alınan maaşın, gereksinimleri karşılama açısından en ön kısımda olması kabul edilme/varlığını hissetme anlamında bir kavram olması, kişilerin tatmin sağlamalarında büyük oranda önem arz ettiği söylenmiştir. İş görenler için, kendisiyle aynı görevde iş gören iş arkadaşının daha fazla maaş alıyor olması tatminsizlik yaratacağına değinilmiştir. Tatminsizlik, hakkaniyet ve eşit dağılımın bu sebeple ücret ve iş tatmini bakımından değer verilmesi gereken bir aşama olduğundan söz edilmiştir. Ücret mekanizmasının doğru hakkaniyetli şekilde sağlanması tek başına yeterli olmayacağından kişi ücret mekanizmasının hakkaniyetli olduğunu düşünse dahi aldığı maaş gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamıyorsa yine tatminsizlik kavramından söz edileceği yargısına varılmıştır. (Söyük, 2007: 86).

Ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değerli olmasına karşın, yapılan araştırmalar birbirleriyle etkileşim içerisinde olmadığı, araştırmalarda çıkan farklı sonuçların asıl kaynağının da, örgüt içinde iş tatmininin oluşturulması adına öncelikli olarak net maaş hakkaniyetinin oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Çünkü iş görenler, elde ettikleri maaşları benzer işleri yapan iş arkadaşlarıyla aldıkları maaşı kıyasladığı, bu kıyaslama sonucunda ücret adaleti algılarlarsa pozitif bir davranış ve tutum görüleceği, dolayısıyla adil davranışı algılama durumuyla birlikte, iş tatminin da de pozitif yönde etkileyeceği bildirilmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

Terfi, yapılan işten elde edilen geliri yükseltilmesinin yanında, iş görenin sosyal statüsünü arttırmakta, toplum içindeki yerini pozitif yönde değiştirmekte olduğu söylenmiştir. Bu sebepten iş görenler işlerinde üst seviyeye ulaşma olanağını da isteyecekleri belirtilmiştir. Yükselme istekleri olan bireyler, ilerleme imkânı buldukları işten üst seviyede tatmin sağladıkları söylenmiştir. Her seviyedeki iş görenin başarılı göstermesi durumunda yükselme şansının olması, yaptığı işten sağladığı hazzın artacağı vurgulanmıştır. Yükselme kararları, maddi ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir çeşit ödüllendirme kararları olduğu belirtilmiştir. Bu kararlar, iş görenin ileri ki yaşamına ilişkin hayati kararları olduğu ve yükselme her

şeyden önce, iş görenin başarılı olduğunu gösteren bir kavram olduğu söylenmiştir. Çalıştıkları yerlerde yükselme şanslarının olması, iş görenlerin tutumlarını etkilemekte olduğu ve yükseldikçe kendini geliştirme şanslarının var olduğunu bilen iş görenlerin kendilerine olan güveni de arttırdığı söylenmiştir. Yükselme hem güçlü bir imaj, hem de sorumluluğunu aldıkları görevleri ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından, psikolojik bir ödül niteliğini de taşıdığı vurgusu yapılmıştır. Yükselme, kavramsal açıdan; daha önemli bir iş, daha fazla sorumluluk ve daha yüksek sosyal statü anlamına geldiği, iş görenin iş tatmin seviyesini arttırdığı söylenmiştir. Özellikle, yöneten taraftaki terfilere fazla maaş artışı söz konusu olduğundan, iş görenlere kıyasla yöneten kesimin işten sağladıkları tatminin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (İmamoğlu vd., 2004: 171).

2.5. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Akyüz, (2013) araştırmasında, kadın öğretmenlerin işlemsel ve etkileşim adilliği değerlendirmelerinin erkek öğretmenlere göre daha üst seviyede olduğu kanısına varılmıştır. Lisans ve ön lisans mezunu öğretmenlerin adillik anlayışları ve örgüte olan bağlılıkları, yüksek lisans mezunlarına göre daha üst düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda görev alan öğretmenlerin hem dağıtım hem de işlemsel adaleti değerlendirme şekillerinin devlette gören alanlara göre daha yüksek olduğu ve aynı zamanda çalıştıkları yerlere daha bağlı oldukları sonucuna varılmıştır. Analizlerin bulgularına göre, etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin örgüte olan bağlılığı yükselttiği bununla beraber etkileşimsel adaletin işe karşı performansa az da olsa etkilediği sonucuna varılmıştır.

Schappe (1998: 493-501) araştırmasında tüm adillik algılarının iş tatminini anlamlı biçimde etkilediğini; ancak dağıtım adaleti ile bireylerarası işlem adaletinin diğer adalet boyutlarına göre iş tatmininin en güçlü belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Alexander ve Ruderman (1987) hem dağıtım adaletinin hem işlemsel adaletin iş tatmini üzerinde olumlu etkinin varlığından, işlemsel adaletin dağıtım adaletine

kıyasla etkinin büyük bir kısmını oluşturduğunu belirtmiştir (Schappe, 1998: 494). Moorman (1991: 853) işlemsel adalet kavramını etkileşimsel adalet (yani kişilerarası adalet), prosedür adaleti (yani yapısal işlemsel adalet) şeklinde ikiye ayırmış ve dağıtım adaleti ve bu iki adalet boyutunun iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleme yapmıştır. Çalışma sonucunda etkileşimsel adaletin gücünün diğer adalet boyutlarına oranla daha baskın olması ile birlikte üç adalet boyutunun iş tatminunu ile ayrı ayrı ilişkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Clay – Warner ve arkadaşları (2005), dağıtım adaleti ve işlemsel adaletinin iş tatmini arasındaki ilişki, küçülmeye giden örgütlerde işten çıkarılan, işten ayrılmak zorunda bırakılmasından son zamanda kurtulan ve böyle bir olayla karşılaşmayan iş görenler üzerinde araştırma yapılmıştır. İş görenin örneklemi 2505 devamlı iş gören katılımcıdan oluştuğu görülmüştür. Örneklem içerisinde görev aldıkları örgütte küçülme olup bu sebeple işten çıkarılmak zorunda olan iş görenler "mağdur" olarak, iş yerinde küçülme yaşayıp işten çıkarılmayan iş görenler "kurtulanlar" olarak, iş yerinde böyle bir olayla karşılaşmayan iş görenlerse "etkilenmeyenler" olarak tanımlanmıştır. Çalışmanın sonucunda işlemsel adaleti ve dağıtım adaletinin iş tatminu üzerinde olumlu bir etki olduğu belirtilmiştir (Clay – Warner ve diğ., 2005: 397 – 402).

Yürür (2008) örgütlerin adillik algısı ve iş tatmini üzerinde etkisini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Çalışma, Yalova'da kimya alanında faaliyet gösteren bir sanayi iş yerinde yapılmıştır. Bu iş yerinde iş gören ve rastgele belirlenen 414 katılımcı, çalışmanın örneklemini oluşturduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonucunda iş tatminini ve işlemsel adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatmini arasında olumlu bir ilişkisi varken, dağıtım adaletinin olumlu bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir (Yürür, 2008: 303 – 306).

İş tatmini konusunda yapılan açıklamalar ve konu üzerine yapılan araştırmalardan sonra iş tatmini ve örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki olduğu

ortaya konulmak istenmiş ve bundan sonraki kısımda bu konu açıklanmaya çalışılmıştır.

2.6. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Araştırmalar göz önüne alındığında iş tatmini ve örgütsel adalet algısına sebep olan etmenlerin aynı olduğuna değinilmiştir. İş tatminine etki eden faktörler incelendiğinde, maaş dağıtımının adilliği, kararlara katılım, bilgilendirme, adaletli yükselme fırsatının verilmesi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olması, işverenlerin iş görenlerine karşı tutumları olduğu belirtilmiştir. Bu faktörlerin örgütsel adalet algısına etki eden faktörler ile aynı olduğuna değinilmiştir. Adillik ile ilgili düşünce şekli pozitif olan iş görenin tatmin sağlama olasılığının da artacağına vurgu yapılmıştır. İş görenler görev aldıkları işlerinin kendilerinin yanında olup olmadıklarını, kendilerine adaletli davranıp davranmadıklarının, kendilerinin mutluluk ve rahatlıklarıyla ilgilenip ilgilenmediklerine, verdikleri emeğe saygı gösterip göstermediklerine dair genel yargı geliştirdikleri söylenmiştir. Çalıştıkları örgütlerin davranış şekillerine göre de kendi düşünce tarzlarını değiştirdiklerine değinilmiştir. Bu davranışların en önde gelenlerinden olan iş tatminunda çalışılan yerde adaletli davranılıp davranmadığı yönündeki aldı olarak belirtilmiştir. Bireylerin hakkaniyet ile ilgili düşünceleri çalıştıkları iş yerleri tarafından negatif düşüncelere sebep olursa bireyin asıl tutumu doğrudan aldığı sorumluluğu azaltma yönünde birlikte çalıştığı guruba katkı sağlamama, örgüte bağlılığını azaltma bu sonuçlardan hareketle de işten tatminsizliğe sebep olacağından, iş tatmini açısından örgütsel adalet düşüncesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Söyük, 2007: 106-107).

İş tatmini, örgütsel çalışmalarda inceleme yapılan en önemli etken olduğu ve adalet düşünceleri ile ilgili kavram olduğu söylenmiştir. Dağıtım adaletinin iş tatmininde belirleyici rolünün olduğu vurgulanmıştır (Eker, 2006: 74 içinde Franz, 2004; 36 içinde Folger ve Konovsky, 1989; Cropanzano, Folger ve Konovsky, 1987; Bennett ve Martin, 1996; McFarlin ve Sweeney, 1992). Ayrıca işlemsel adaletin de iş

tatminin belirleyicisi olduğu belirtilmiştir (Eker, 2006: 74 içinde Franz, 2004; 36 içinde Alexander ve Ruderman, 1987; Mossholder vd., 1998).

Adillik kavramı, iş göreninin çalışma hayatının kalitesini değiştireceğinden önemli olduğu ve doğru ve güvenilir bir iş çevresinin geliştirilmesi açısından değer verilmesi gerektiğine değinilmiştir. İş tatmininin örgütsel adalet bakımından etki eden en değerli örgütsel faktörlerden birisinin olduğu söylenmiştir. Olması gerektiği gibi çalışma koşullarında olan adillik olgusu yükseldiği de işe olan tatmin seviyesinin de artacağı belirtilmiştir (Eker, 2006: 74 içinde Robinson, 2004; 13 içinde Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985; Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Singer, 1992; Martin ve Bennett, 1996; Schappe, 1998).

Folger ve Konovsky (1989) birlikte yaptığı çalışma da, işlemsel ve dağıtım adaletinin tatminle ilgili olduğu sonucuna varıldığı belirtilmiştir. Yapılan bu araştırma da dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin tatminle ilişkilerinin farklı yönde ortaya çıktığı söylenmiştir. Sonuçlara göre, dağıtım adaleti iş görenlerin aldıkları maaşlar ile ilgiliyken, işlemsel adalet de daha çok duygusal olarak güven ve bağlılıkla ilgili olduğu vurgulandığı belirtilmiştir. Bu sonuçlar Tyler, Rasinski ve McGraw (1985) tarafından yapılan ilk çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Daha sonra Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan bir araştırmada, işlemsel adalet ve dağıtım adaletinin ücret, yarar, performans değerleme ve iş çevresi gibi iş tatmini değişkenlerine anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarından hareketle işlemsel adalet iş yerine olan bağlılıkla ilgisi olan tatminsizliğin sonuçlarını yükseltmekte olduğu kanısına varılmıştır (Wasti, 2001; 36).

Li-Ping Tang, Sasfield-Boldvin (1996), sağlık merkezinde iş görenlere karşı inceleme yapılan çalışmada, üstleriyle birlikte aynı ortamda iş gören iş görenlerin dağıtımın ve işlemin adilliği üzerindeki algıları kontrol etme şekilleriyle, iş görenlerin tatminini ve iş yerine karşı bağlılıklarını etkileyebileceğini ileri sürdükleri belirtilmiştir (Yıldırım, 2002; 43).

McFarlin ve Sweeney (1992) çalışmalarında, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu savundukları belirtilmiştir. Dağıtımın adilliğinin bireysel çıktıları (işten duyulan tatmin duygusu, aldıkları maaşın tatmin etme algısı) tatmininin daha iyi bir belirleyicisi, işlemsel adaletin de örgütsel çıktıların tatminin daha iyi bir belirleyicisi olduğunu kanıtlandığı vurgulanmıştır. Bahsedilen araştırma da, dağıtım adaletinin iş tatmini ile daha belirgin etkileşim içinde olduğu sonucuna varıldığından bahsedilmiştir (Robinson, 2004; 14 içinde McFarlin ve Sweeney, 1992).

Schappe'nin (1998) araştırmasında, dağıtım adaleti iş tatmininin diğer adalet algılarına göre daha belirleyici olduğu konusuna değindiği söylenmiştir sonrasında işlemsel, bireyler arası ve dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde aşamalarla ilişkili olduğu görüldüğünden söz edilmiştir. Bilgisel adaletse, yapılan çalışmada ölçülmediği belirtilmiştir. Bu çalışma ile örgütsel adaletin dört aşamasının genel iş tatminiyle etkileşim halinde olduğu açıklaması yapılmıştır (Robinson, 2004; 15 içinde Schappe, 1998).

Herzberg, bireyin aldığı göreve karşı negatif davranış sergileyen faktörleri, örgüt politikası, yönetimin şekli, denetim şekli, ücret politikası ve iş yeri şartları olarak ifade etmekte olduğu belirtilmiştir. İş yerlerinde yapılan işin görev tanımlaması ve planlaması etkin bir şekilde yapılması planlamaların ve düşüncelerin planlandığı gibi yerine getirilip işleme koyulması, adil olması veya olmaması, iş gören kişilerin maaşlarında beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması, sosyal ve maddesel olanakların karşılanıp karşılanmadığı iş görenin tatmin seviyesine ve adillik algısına etki edeceğinden söz edilmiştir. Bahsedilen bu etmenler örgütsel adillik konusunda algı oluşumunda da önemli etkisi olduğundan dolayı işverenler tarafından üzerinde durulması gereken konularak görülmüştür (Söyük, 2007: 11).

Cohen, Charash ve Spector yaptıkları meta-analizde yaş, cinsiyet ve toplumun örgütsel adalet ve iş tatmini üzerinde etkili oldukları konusuna değinmişlerdir. Kadınlar ve erkekler farklı boyutlara farklı tepkiler verdiklerinden bahsedilmiştir. Meta-analiz araştırmalarında, Leventhal 'ın 1000 kişi üzerinde 1970 yılında yapmış olduğu araştırmadan bahsedildiği görülmüştür. Bu araştırma da erkeklerin daha çok kişisel çıktılarla ilgilenirken kadınların daha çok çalıştıkları grup üzerine olan iletişiminden etkilendikleri vurgulanmıştır. Meta-analizde erkeklerin dağıtımın adil olmamasından kadınlardan daha fazla etkilendikleri belirtilmiştir. Aynı çalışmada, Cropanzona ve Masterson 'un araştırmalarına da yer verilmiştir. Bu araştırma sonucunda, prosedür adaleti ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu belirtilmiştir (Cohan vd., 2001: 282).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil firmalarında iş gören kişilerin örgütsel adalet algıları ve işlerinden duydukları tatmini temel almıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Gelişen ve değişen dünyada, ürün ve hizmet çıkışı sağlayan örgütler için rekabet ortamında insan, önemli bir faktördür. Rekabet üstünlüğü sağlanabilecek en değerli öğenin insan olduğunu düşünen örgütler, bu öğeyi bütünleyen iş görenlerin örgüte karşı davranışlarını geliştirmek için çabalamaktadır. Örgütler, insan öğesine önem verirken kurum içi ilişkilere bağlı olarak da adil olmak zorundadır. Örgütler, kurum içi önemi göz önüne alarak iş görenleri yeteri kadar tatmin edebilmesi için kurum içinde adaleti sağlamalıdır.

Örgütsel adalet, iş ortamında iş görenlerin bireysel tatminlerini ve örgütün görevlerini etkin bir şekilde tamamlaması anlamına gelmektedir. Günümüzde örgütler, performanslarını ve kararlarını maksimize etmek için örgüt içindeki adalete önem vermektedir. Örgütler, iş görenlerinden örgüte bağlılıklarını göstermelerini beklerken iş görenlerde örgüte olan bağlılığa karşı duygusal tepki vermektedir. Gösterilen duygusal tepki, olumlu tepki ise iş tatmininden söz edilebilir. İş tatmini, örgütlerin yararları ve iş görenlerin olumlu performansı arasındaki bağlantıyı

kurmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisinin analiz edilmesidir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Globalleşen ve insan değerine önem vermeye başlayan dış çevrede, örgütler iş görenlerin duygularına önem göstermektedir. Örgütsel adalet, eşit ve ahlaki tutumların örgüt içerisinde hâkim olmasını sağlamaktadır. Bu çalışma, örgütlerin, iş görenlerinin davranışlarını, tepkilerini ölçmek, örgütsel adalet ile iş görenlere adil olmayan uygulamalara karşı tutumlarını veya iş görenlerin adaleti sağlamak için oluşan davranışlarını saptayabilmek açısından önem arz etmektedir.

Örgütler, çalışma ortamlarında, iş görenlerine ve örgüt içi vizyon ve misyonlarına yön vermek için performans değerlemesi yaparken güvenilirliği ve örgütsel adaletin iş tatmini arasındaki ilişkiyi görmek isterler. Gerek örgütsel adalet gerekse iş tatminin farklı boyutları içermesi, bu boyutlar arasındaki ilişkinin tüm boyutları ile görülmesi gerekir. Böyle bir amaç için de çalışmada anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, korelasyon, t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova), analizleri kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları (Kısıtları)

Bu araştırma,

Örgütsel adalet ve iş tatminu arasındaki ilişkinin önemini analiz etmeye ve açıklamaya yönelik olarak, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaaliyet gösteren tekstil firmalarında iş gören kişiler ile,

Elde edilen sayısal verilerin güvenirliği ve geçerliliği, görüşme ve anket tekniğinin özelliği ile,

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları ve sosyal anlamda beğenme etkisiyle kısıtlıdır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

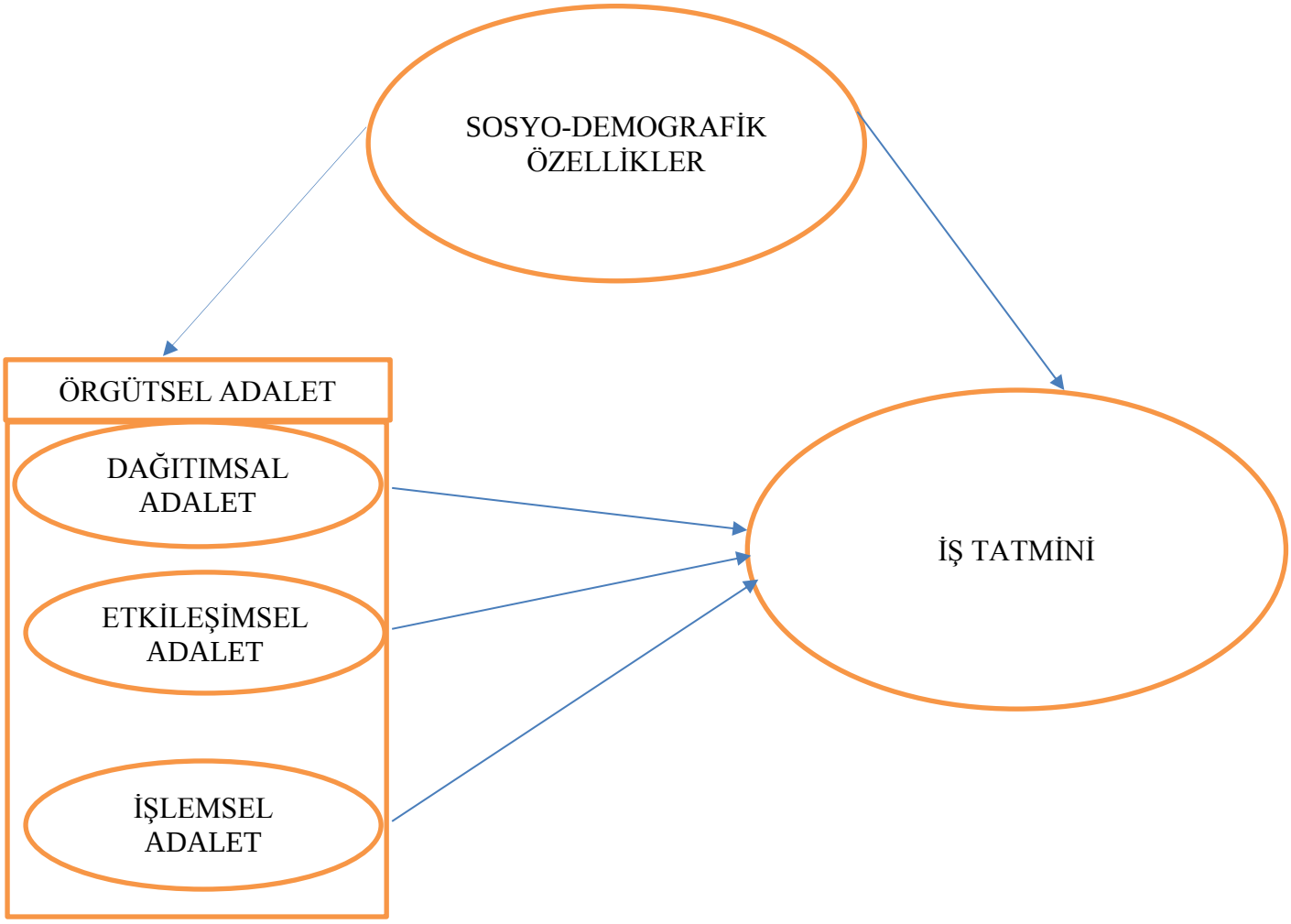
Bu bölümde araştırmanın evreni, örneklemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaaliyet gösteren tekstil firmalarında iş görenlerdir. Toplamda 150 kişiye kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılarak anket çalışması uygulanmıştır. İş gören kişilerden geri dönen anket sayısı 112 olup bu sayı üzerinden bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.7. Araştırmanın Değişkenleri, Modeli ve Hipotezleri

Araştırma da işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenecektir. Konuyla ilgili yapılan ayrıntılı literatür incelemesi sonucunda araştırma modeli ve değişkenleri geliştirilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel adalet olup bağımlı değişkeni iş tatminidir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelindeki ilişki doğrultusunda ve literatür taraması sonucunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_1: Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_2: İşgörenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2a}: İşgörenlerin işlemsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2b}: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2c}: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_3: İşgörenlerin iş tatmini algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_4: İşgörenlerin adalet algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_5: İşgörenlerin adalet algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_6: İşgörenlerin iş tatmini algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H_7: İşgörenlerin iş tatmini algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık vardır.

3.8. Araştırma Verilerinin Oluşturulması ve Toplanması

Araştırmada örgütsel adalet ölçeği ve iş doyum ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma da iş doyumunu ölçmek üzere, Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan,

Yıldırım (1996) tarafından Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüş olan Minnessota Doyum Ölçeği (Minnessota Satisfaction Questionnaire) kullanılacaktır (Yıldırım, 1996). Ölçek 20 maddeden oluşmakta, 5'li Likert ölçeği üzerinden değerlendirilmektedir. Araştırmada örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye çevrilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır.

3.9. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket verilerinin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 22.00 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden faktör analizi, frekans dağılımları, korelasyon, t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova), analizleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan tüm analizler için birim sayısı 112 olduğundan değişkenlerin normal dağıldığı varsayılmıştır.

3.9.1. Örnekleme Ait Demografik Özellikler

Tablo 4'ten anlaşılacağı üzere ankete cevap verenlerin 64 (%57,1)' ünü erkekler, 48 (%42,9)' ini kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tablo

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Geçerli Yüzde**	**Birikimsel Yüzde**
Erkek	64	57,1	57,1	57,1
Kadın	48	42,9	42,9	100
Toplam	112	100	100	

Tablo 5'te görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin 42 (%37,5)'si 21-30 yaş, 41 (%36,6) 'i 31-40 yaş, 25 (%22,3)' i 41-50 yaş, 51 ve yukarı yaş aralığını ise 4 (%3,6) kişi oluşturmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Tablo

Yaş	**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Geçerli Yüzde**	**Birikimsel Yüzde**
21-30 Yaş	42	37,5	37,5	37,5
31-40 Yaş	41	36,6	36,6	74,1
41-50 Yaş	25	22,3	22,3	96,4
51 ve Yukarısı	4	3,6	3,6	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablo 6'da görüldüğü üzere hareketle katılımcıların 72 (%64,3)' ü evli, 40 (%35,7)'si bekârdır.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Tablo

Medeni Durum	**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Geçerli Yüzde**	**Birikimsel Yüzde**
Evli	72	64,3	64,3	64,3
Bekar	40	35,7	35,7	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Tablo 7'de görüldüğü üzere hareketle katılımcıların 69 (%61,6)'sı ortaokul ve lise, 17 (% 15,2) önlisans, 22 (%19,6)'sı lisans, 4 (%3,6)'sı lisansüstü ve doktora mezunudur.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Tablo

Eğitim Düzeyi	**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Geçerli Yüzde**	**Birikimsel Yüzde**
Ortaokul ve Lise	69	61,6	61,6	61,6
Önlisans	17	15,2	15,2	76,8
Lisans	22	19,6	19,6	96,4
Lisanüstü ve doktora	4	3,6	3,6	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların, aylık gelirleriyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Tablo 8'de araştırma kapsamında gelir düzeyi bakımından en büyük kısmı 2100 ile 2699 TL aylık geliri sahip olan %28,6 orana sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Aylık gelir düzeyi 1500 ile 2099 TL sahip %25,0 oranla örneklemin ikinci kısmını oluşturmaktadır. Örneklemin %23,2 oranına sahip 2700 ile 3299 TL gelire sahip katılımcılar üçüncü kısımda bulunmakte ve örneklemin 3300 ile 3899 TL gelire sahip %12,5 oranına sahip katılımcılar izlemektedir. Araştırmanın en küçük kısmını 3900 ve üzeri gelire sahip %10,7 oranla den yüksek gelir düzeyine sahip katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyine Ait Tablo

Gelir Düzeyi	**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Geçerli Yüzde**	**Birikimsel Yüzde**
1500-2099 TL	28	25,0	25,0	25,0
2100-2699 TL	32	28,6	28,6	53,6

2700-3299 TL	26	23,2	23,2	76,8
3300-3899 TL	14	12,5	12,5	89,3
3900 ve Üzeri	12	10,7	10,7	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların, örgütte üstlendikleri görevleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Tablo 9'da örneklemin en büyük dilimini %45,5 oranla çalışan-işçi görevinde bulunan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. 26 kişiyle ve %23,2 oranla çalışan-işçi görevinde olan katılımcıları yönetici-müdür görevinde olan katılımcılar izlemektedir. Örneklemin %17,0 oranla üçüncü kısmında yer alan örgütte üstlendikleri göreve göre yardımcı-sorumlu pozisyonunda yer aln katılımcılar oluşturmaktadır. Verilen cevaplara göre %14,3 oranla en düşük kısma sahip örgütteki pozisyonuna göre usta görevinde çalışan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Örgütte Üstlendikleri Göreve İlişkin Tablo

İşyerindeki Görevleri	**Frekans**	**Yüzde(%)**	**Geçerli Yüzde**	**Birikimsel Yüzde**
Yönetici-Müdür	26	23,2	23,2	23,2
Yardımcı-Sorumlu	19	17,0	17,0	40,2
Usta	16	14,3	14,3	54,5
Çalışan-İşçi	51	45,5	45,5	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

3.9.2. Değişkenlere Ait Geçerlilik ve Güvenilirlilik Analizi

Literatürde de belirtildiği üzere örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları bulunmaktadır ve çalışmalarda 3 alt boyuttan (Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet) bahsedilmiştir. Bu açıdan geçerliliğinin incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin boyutları Yıldırım(2002) tarafından Türkçe'ye çevirilerek geçerlilikleri incelenmiştir. Örgütsel Adalet ölçeğinin Türkçe geçerlilik çalışması için ölçüt geçerliliği yönteminden yararlanılmıştır. Minessota İş Doyum ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği arasında ilişkiye bakılarak ve bilgi formunda iki soru sorularak geçerliliği ölçülmeye çalışılmıştır. Sorulara verilen yanıtlara göre Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin katsayıları: Adil dağıtım .27 (ρ <,01); adil işlem .47 (ρ <,01); adil etkileşim .56 (ρ <,01) olarak bulunmuştur (Yıldırım, 2002: 66-67).

Yapılan çalışma sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliğinin yeterli olduğu söylenmiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışma da örgütsel adalet ölçeği 3 boyut olarak kabul edilmiş ve faktör analizine tabi tutulmamıştır.

Tablo 10'da, alfa değerlerinin 0,849 ile 0,904 oranları arasında oluşu, uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içerisinde yer aldığını göstermektedir. Bu çalışmanın örgütsel adalet ve iş tatmini ölçümlemesi için güvenilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Değişkenlerin Güvenilirlilik Katsayıları

Değişken	Güvenilirlilik Katsayıları
Etkileşimsel Adalet	α =0, 904
İşlemsel Adalet	α =0,874
Dağıtımsal Adalet	α =0.887
İş tatmini	α =0,849

3.9.3. Değişkenlere İlişkin Regrasyon Analizi

Tablo 11'de örgütsel adalet algılamalarının iştatminine etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tablo' da görüldüğü üzere model anlamlı (F: 30,781 ; ρ: ,000) olup R^2 değeri 0,461 olarak bulunmuştur. Buna göre "H_1: Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Modelde bağımsız değişkenlerden en fazla İşlemsel adalet algısı (β: ,458 ; ρ: ,000) iş tatminini arttırmaktadır. Etkileşimsel adalet algısı (ρ: ,242) ve dağıtımsal adalet algısının (ρ : ,163) iş tatminini etkilemediği görülmektedir.

Tablo 11. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi

Model	**Standart Katsayı**	**T**	**Sig.**
Bağımlı Değişken: İş tatmini	Beta		ρ
Sabit		6,281	,000
Dağıtım Adalet Algısı	,119	1,178	,242
İşlemsel Adalet Algısı	**,458**	**4,327**	**,000**
Etkileşimsel Adalet Algısı	,169	1,405	,163
R^2= 0,461 F= 30,781 Sig=0,000			

3.9.4. Değişkenlere İlişkin Korelâsyon Katsayıları

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 12 korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Tablo 12 'de verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan hareketle, anlamlılık (ρ < ,01 veya ρ < ,05 seviyesinde) ρ= ,000 sonucuna ulaşılması ve analizde negatif bir ilişki çıkmaması sebebiyle H_1: "İş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 12. Değişkenlere Ait Korelasyon Analiz Tablosu

	Etkileşimsel Adalet	**İşlemsel Adalet**	**Dağıtımsal Adalet**	**İş tatmini / Anlamlılık Derecesi (*ρ değeri)***	
Etkileşimsel Adalet	1				**,000**
İşlemsel Adalet	,595 (**)	1			**,000**
Dağıtımsal Adalet	,738 (**)	,708 (**)	1		**,000**
İş tatmini	,654 (**)	,512(**)	,592 (**)	1	**,000**

***Korelasyon, ρ< ,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)*

3.9.5. Anova Analizi, T-testi ve Hipotezlerin Yorumlanması

Aşağıdaki Tablo 13'e göre erkek katılımcıların örgütsel adaleti algılama ortalamaları (ort. 3,57; std sap. ,80) kadın katılımcıların örgütsel adaletini algılama ortalamalarından (3,30) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenini Gösteren Tablo

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Örgütsel Adalet Algıları	Erkek	64	3,5719	0,80207
	Kadın	48	3,3010	0,73669

Tablo 14. İş Görenlerin Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Analizini Gösteren Tablo

	F	Sig. (ρ)
Dağıtımsal Adalet	,71	,375
İşlemsel Adalet	**,295**	**,039**
Etkileşimsel Adalet	,92	,084

Tablo 14'te iş görenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığıyla ilgili sonuçları göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere model dağıtımsal adalet (,375), ve etkileşimsel adalet (,084) algılamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. "H_{2b}: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmemektedir. "H_{2c}: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi destelenmemektedir. Tablodan görüleceği üzere işlemsel adalet algıları (, 039) işgörenlerin cinsiyete göre farklılık göstermektedir. "H_{2a}: İşgörenlerin işlemsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 15. İş Tatmini Algılarının Cinsiyet Değişkenini Gösteren Tablo

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İş Tatmini	Erkek	64	3,7008	0,75779
	Kadın	48	3,5615	0,70728

Tablo 15'te erkek katılımcıların iş tatminini algılama ortalamaları (ort. 3,70 std sap. ,75) kadın katımlıcıların iş tatminini algılama ortalamalarından (3,56) daha yüksek olduğu görülmektedir ancak bu durum Tablo 16'dan hareketle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa işaret etmemektedir (ρ: ,324). Bu sebeple "H_3: İşgörenlerin iş tatmini algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 16. İş Tatmini Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizini Gösteren Tablo

İş Tatmini	**F**	**Sig. (ρ)**
	1,752	,324

Tablo 17. İş görenlerin Adalet Algıları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi

Adalet algısı	**Eğitim Düzeyi**								
	Ortaokul ve Lise		**Önlisans**		**Lisans**		**Lisansüstü ve Doktora**		**Sig.**
	N	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**ρ**
Dağıtımsal Adalet	69	3,3217	17	3,9059	22	3,5727	4	3,0000	,076

İşlemsel Adalet	69	3,5700	17	3,9510	22	3,8485	4	3,7500	,112
Etkileşimsel Adalet	69	3,1562	17	3,6536	22	3,4899	4	3,3611	,332

Tablo 17'den hareketle örgütsel adalet algısının eğitim düzeyine ile ilgili anlamlı ilişkisi Anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Varyansların homojenliği analiz edilerek homojen olduğu ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere dağıtımsal adalet (ρ: ,076), işlemsel adalet (ρ: ,112) ve etkileşimsel adalet (ρ: ,332) algıları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre "H_4: İşgörenlerin adalet algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 18. İş görenlerin Adalet Algıları İle İş Yerindeki Üstlendikleri Görevleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Adalet algısı	**Üstlendikleri görev**								
	Yönetici-Müdür		**Yardımcı-Sorumlu**		**Usta**		**Çalışan-İşçi**		**Sig.**
	N	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**ρ**
Dağıtımsal Adalet	26	3,8154	19	3,7684	16	3,7125	51	3,0588	,000
İşlemsel Adalet	26	3,9038	19	4,1579	16	3,9271	51	3,3301	,001
Etkileşimsel Adalet	26	3,6496	19	3,7661	16	3,4792	51	2,9020	,000

Tablo 18'den hareketle örgütsel adalet algısının iş yerindeki görev ile ilgili anlamlı ilişkisi Anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Varyansların homojenliği analiz edilerek homojen olduğu ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere dağıtımsal adalet (ρ: ,000), işlemsel adalet (ρ: ,001) ve etkileşimsel adalet (ρ: ,000) algılarının iş yerinde bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre "H_5: İşgörenlerin adalet algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. İşgörenlerin Adalet Algılamalarının Örgütte Üstlendikleri Göreve Göre Farklılıkların Gösterildiği Analiz

Adalet Algısı	**Örgütte Üstlendikleri Görev**	**Örgütte Üstlendikleri Görev**	**Sig. (ρ)**
Dağıtımsal Adalet	Yönetici-Müdür	Çalışan-İşçi	,003
	Yardımcı-Sorumlu	Çalışan-İşçi	,017
İşlemsel Adalet	Yönetici-Müdür	Çalışan-İşçi	,031
	Yardımcı-Sorumlu	Çalışan-İşçi	,002
Etkileşimsel Adalet	Yönetici-Müdür	Çalışan-İşçi	,001
	Yardımcı-Sorumlu	Çalışan-İşçi	,000

Tablo 19'a bakıldığında anlamlı farklılığından çalışanların görev aldığı hangi pozisyondan kaynaklandığıyla ilgili Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. Örgütsel adalet algılamalarının dağıtımsal adalet algısında yönetici-müdür konumunda görev alan bir kişi ile çalışan-işçi konumunda görev alan iş görenler arasında anlamlı (,003) farklılık olduğu görülmüştür. Aynı şekilde yardımcı-sorumlu konumunda görev alan

bir kişi ile çalışan-işçi konumunda görev alan iş görenler arasında anlamlı (,017) bir faklılıkğın olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet algılamalarında anlamlı farklılığında yönetici-müdür ve yardımcı-sorumlu ile çalışan-işçi konumunda görev alan iş görenler tarafından kaynaklandığı görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısında da diğer algılamalarda olduğu gibi anlamlı farklılığın yapılan çalışmada en üst kademe de görev alan iş görenler ile en alt kademe de görev alan iş görenlerden kaynaklanmaktadır.

Tablo 20. İş Tatmini Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi

İş Tatmini	**Eğitim Düzeyi**								
	Ortaokul ve Lise		**Önlisans**		**Lisans**		**Lisansüstü ve Doktora**		**Sig.**
	N	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**P**
	69	3,4445	17	4,0824	22	3,9091	4	3,6750	,002

Tablo 20'den hareketle iş tatmini algısının eğitim düzeyleri ile ilgili anlamlı ilişkisi Anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Varyansların homojenliği analiz edilerek homojen olduğu ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere iş tatmini (ρ: ,002) algılamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre "H_6: İşgörenlerin iş tatmini algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 21. İş Tatmini Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığını Gösteren Tablo

İş Tatmini	**Eğitim Düzeyi**	**Eğitim Düzeyi**	**Sig. (ρ)**
	Ortaokul-Lise	Önlisans	,006
	Lisans	Ortaokul-Lise	,038

Tablo 21'e bakıldığında anlamlı farklılığından iş görenlerin hangi eğitim düzeyine göre kaynaklandığıyla ilgili Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. İş tatmini algılamalarının ortaokul-lise mezunu olan iş görenle ile önlisans mezunu olan iş görenler arasında anlamlı (,006) farklılık olduğu görülmüştür. Aynı şekilde lisans mezunu iş gören ile ortaokul-lise mezunu iş görenler arasında anlamlı (,038) bir faklılığın olduğu görülmüştür. Ortaokul-lise mezunu işgörenlerin lisans ve önlisans mezunu iş görenlere göre iş tatmini algılamalarının daha düşük olduğu söylenilebilir. Lisansüstü-doktora mezunlarının yapılan araştırmada katılımcı olarak az sayıda olması diğer eğitim düzeyleri ile karşılaştırma yapılırken anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır fakat katılımcı sayısı lisansüstü-doktora mezunu iş görenlerin fazla olduğu çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

Tablo 22. İş Tatmini Algılamalarının Üstlendikleri Göreve Göre Analizi

İş Tatmini	**Üstlendikleri Pozisyon**								
	Yönetici-Müdür		**Yardımcı-sorumlu**		**Usta**		**Çalışan-İşçi**		**Sig.**
	N	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**N**	**Ort.**	**ρ**
	26	3,9577	19	4,2184	16	3,8937	51	3,1853	,000

Tablo 22'den hareketle iş tatmini algısının iş yerindeki görev ile ilgili anlamlı ilişkisi Anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Varyansların homojenliği analiz edilerek homojen olduğu ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere iş tatmini (ρ: ,000) algısının iş yerinde bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre "H_7: İşgörenlerin iş tatmini algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 23. İş Tatmini Algılamalarının Üstlendikleri Göreve Göre Farklılığını Gösteren Tablo

İş Tatmini	**Örgütte Üstlendikleri Görev**	**Örgütte Üstlendikleri Görev**	**Sig.(ρ)**
	Yönetici-Müdür	Çalışan-İşçi	,000
	Yardımcı-Sorumlu	Çalışan-İşçi	,000
	Usta	Çalışan-İşçi	,000

Tablo 23'e bakıldığında anlamlı farklılığından çalışanların görev aldığı hangi pozisyondan kaynaklandığıyla ilgili Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. İş Tatmini algısının yönetici-müdür konumunda görev alan iş gören ile çalışan-işçi konumunda görev alan iş görenler arasında anlamlı (,000) farklılık olduğu görülmüştür. Aynı şekilde yardımcı-sorumlu konumunda görev alan iş gören ile çalışan-işçi konumunda görev alan iş görenler arasında anlamlı (,000) bir faklılıkğın olduğu görülmüştür. Usta pozisyonun çalışan iş gören ile iş tatmini algısında anlamlı farklılığın (,000) yine çalışan-işçi pozisyonunda iş görenler arasında olduğu görülmektedir. Çalıştıkları örgütlerde üstlendikleri görevlere göre iş tatmini algısı üst kademeden en alt kademeye farklılık göstermekte, en üst kademeki iş gören algılama durumu en alt kademedeki iş görenden daha yüksek olduğu söylenilebilir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz şartlarının gereğiyle özel ve kamu sektöründe iş görenlerin işverenleriyle iletişimlerine, iş görenlerin memnuniyetleri için manevi değerleri önem kazanmıştır.

Yapılan araştırmada, korelasyon analizi sonucu iş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır.

Literatür de Yıldırım (2002) tarafından geçerliliği ölçülmüş olan örgütsel adalet algısının işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olduğu belirtilmiş ve bu çalışma da faktör analizine tabi tutulmayarak boyutlar arası ilişkinin yüksek olduğu söylenmiştir.

İş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu H_1: "İş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" hipotezinin desteklendiği söylenmiştir. İş görenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı "H_2: İşgörenlerin örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır" hipotezinden hareketle 3 boyutu olan örgütsel adalet ile ilgili bu hipotez alt hipotezleriyle incelenmiş olup dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermeyip işlemsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiş buradan işlemsel adalet algısı kadın ve erkek iş görenlerde farklı algılandığı sonucuna varılmıştır. "H_3: İşgörenlerin iş tatmini algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi desteklenmeyerek iş tatmini algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir. "H_4: İşgörenlerin adalet algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi red edilerek adalet algsının eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. "H_5: İşgörenlerin adalet algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi desteklenmiş, bu farklılığın üst kademeden alt kademeye anlamlaştığı görülmüştür. "H_6: İşgörenlerin iş tatmini algılarının eğitim

düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi adalet algısının eğitim düzeyine göre farklılık göstermemesinin aksine iş tatmini algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermiştir. Buradan eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini algısının da arttığı ancak adalet algısında değişiklik götermediği söylenilebilir. "H_7: İşgörenlerin iş tatmini algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi iş tatmini algısının üst kademeden alt kademeye doğru farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan örgütte işgörenlerin iş tatmini algısının eğitim düzeyi ve üstlendikleri göreve göre farklılık göstermesi, adalet algılamalarının ise üstlendikleri göreve göre farklılık göstermesi iş tatminin eğitim düzeyi ve üstlendikleri görevle doğru orantılı olduğu, değişkenlere göre adalet algısının sağlandığı örgütte iş tatminin de olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, araştırma sonuçları örgütsel adalet ile iş tatmini algısı arasında anlamlı pozitif ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Araştırma öncelikle özel, kurumsal ve köklü bir şirketin üst düzey yönetici departmanın da pilot çalışma olarak yapılmıştır. Anket çalışması sonucunda örgütsel adalet algısının yüksek olduğu ancak iş tatmininin üst düzey yöneticilerde yüksek seviyede olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla örgütte üstlendikleri göreve göre üst düzey çalışanlar iş tatmini sağlamadığı ileride çalışmalarda üst düzey yöneticilerde katılarak araştırma yapılması gerektiği söylenilebilir. Diğer bir pilot çalışma makine sektöründe yapılmış olup, çalışanların anket sorularından hareketle iş arkadaşlarıyla ilişkisine göre örgüte karşı tutumunun etkilendiği sonucuna varılmıştır. Diğer çalışmalara katkı sağlaması açısından araştırma yapılırken bu değişken araştırma konusuna katılarak çalışmalardan farklı sonuçlar çıkarılabilir. Pilot çalışmalardan sonra anket 112 kişi üzerinde ve tek bir kurumda yapılmıştır. Sonuçlar başka örgütlerde uygulanan ve algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini bakımından daha farklı çıkabilir. Geleceğe yönelik 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 aldıkları maaş, yükselme, takdir edilme, iş arkadaşları, yönetim tarzı, aralarındaki iletişim, geri bildirim, açık şekilde bilgi aktarımı gibi başka alt değişkenler üzerinde ve farklı

sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde incelenerek sonuçların karşılaştırılması alan yazına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın diğer literatür çalışmalarına geçerli bulunduğundan iş doyum ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin arasındaki bağın olumlu ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmasından hareketle örgütlere, sonuçlar çerçevesinde örgüt içinde insan kaynakları, yönetim ve organizasyon bölümlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adams, Jerald S., *"*Inequity in Social Exchange*",* L. Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2, New York Academic Press, ss. 267-299, aktaran FOLGER, Robert and Russell Cropanzano; (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi, 1965.

Ağırbaş İsmail, Çelik Yusuf, Büyükkayıkçı Hüseyin, "*M*otivasyon 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, Ankara, 2005.

Akat İlter ve Budak Gönül ve Budak Gülay; "*İşletme Yönetimi*". Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002.

Akıncı Zeki, "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.

Aksu Güney, Acuner Ahmet Münir, Tabak Ruhi Selçuk, "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği) ". *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55:4, ss.271-282, 2002.

Alexander Sheldon, Ruderman Marian, "Trait Names: A Psychological Study", *Psychological Monograhs*, Vol.4, 1936, ss. 211-214, 1987.

Aliyeva Aynura, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş tatmini Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisan Tezi, 2013.

Arnold Hugh, Feldman Daniel , "*Organizational Behaviour*", McGraw Hill, USA, 1986, ss. 88-90.

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

Aydınlı, Halil İbrahim, "İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama". *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, Sayı: 149, Nergiz Matbaası, Ankara, ss.62- 84, 2005.

Aykut, Serap, "Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)", *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba , "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Akdeniz Üniversitesi, 14, 2014.

Barling, Julian, and P. Michelle, "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127/6, ss. 649-656, 1993.

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

Başaran, İbrahim Ethem. *"Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü"*, 3.Baskı, Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Beugre, Constant and Robert Baron; (2001), "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Social Psychology,* 31/2, ss.324-339.

Beugre, Constant, "Understanding Organizational Justice and İts İmpact on Managing Employess: an African Perspective", *International Journal of Human Resource Management* 13/7 November, ss.1091-1104, 2002.

Bies Robert J., Interactional (In)Justice, "The Sacred and the Profane, Advances in Organizational Justice", *Stanford University Press*, California, ss. 91, 2001.

Bies, Robert J., ve Moag, J. S**.** "Interactional justice: Communication criteria of Fairness" *Research on negotiation in organizations* 'ın içinde, Editör: B.H. Sheppard, Greenwich: JAI Press, ss.43-55, 1986.

Bies, Robert J./Shapiro, Debra L., "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31/ 3 ss.676-685, 1988.

Bozkurt Öznur, & Bozkurt İlhan, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Sçısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9/1, ss.1-18, 2008.

Bölükbaşı Gül, Yıldırtan Çamur Dila, "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması*", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17/2, ss.345-366, 2009.

Burnard Philip, Morrison Paul, Phillips Ceri, "Job Satisfaction Amongst Nurses in an Interim Secure Forensic Unit in Wales". *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, ss.9-18, 1999.

Chan, Marjorie: "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", *The International Journal of Organizational Analysis*, 8/1, ss. 66-93,2000.

Cohen, Ronald L., "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, 1, ss.19-40, 1987.

Cohen-Charash Yochi, Spector Paul E., "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis", *Organizational Behaviour And Human Decision Processes*, 86/2, ss. 278-321, 2001.

Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng.; (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psyhology*, 86/3, ss. 425-445.

Cropanzano, Russel, Greenberg, Jerald: "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", *Cooper& T. Robertson (Ed.) International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York, John Wiley and Sons, ss. 317-372, 1997.

Cropanzano, Russell, Bowen, David E., and Gilliland, Stephen W., "*The Management of Organizational Justice*", ss.35-38, 2007.

Çakar, Nigar Demircan, Yıldız S. "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?", Elektronik *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/28, 2009.

Çakır Özlem, "*Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*", Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.
Çolak, Mustafa, Hayat Erdost Ebru, "Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, ss. 51- 84, 2004.

Davis, Stanley M, "*Managing Corporate Culture*". Cambridge, 1984.

Demir Şebnem, "*Eğitimde Kalite Yaklaşımları Dersi*". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Ankara, 1-29, 2005.

Demirel Yavuz, Özçınar M. Faruk, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 23/1, ss.141, 2009.

Dilek Hakan, "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma"., Basılmış Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005.

Eğinli Temel Aysen, "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23/3, ss.35-52, 2009.

Eisenberger Robert, Cummings Jim, Armeli Stephen, Lynch Patrick, "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfactional". *Journal of Applied Psychology*, 82/5, ss.812-820, 1997.

Eker, Gülden, "*Örgü*tsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Erdil Oya, Keskin Halit, İmamoğlu Salih Zeki, Erat Serhat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5/1, ss.17-26, 2004.

Erdoğan İlhan, "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü*, Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 5, no: 231, İstanbul, 1999.

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

Eroğlu Feyzullah, "*Davranış Bilimleri*", Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı, İstanbul, 2007.

Eroğlu Feyzullah, "*Davranış Bilimleri*", İstanbul, 1996.

Eroğlu Gün Şeyma, "Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Fisher Cynthia, "Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction? " *Journal of Organizational Behavior*, ss.185-202, 2000.

Folger, Robert and Russell Cropanzano, "*Organizational Justice and Human Resource Management*", Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi, 1998.

Folger, Robert Konovsky, Mary A (1989), "Effeets of Proeedural and Distributive Justiee on Reaeions to Pay Raise Deeisions", *Academy of Management Journal*, 32/1: 115-130.

Franz, Cheryl, "*A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice*", Wayne State University, Detroit, Michigan, ss.1-158, 2004.

Garboua, Louis Levy, Montmarquette, Claude, Simonnet, Veronique: "*Job Satisfaction and quits*", Labour Economics, 2005, ss. 18-38.

Gilliland, Stephen W., "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to A Selection System". *Journal of Applied Psychology*, 79/5, ss.691-701, 1994.

Görgülüer Ayça Aysun, "Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Etkisi Üzerine Bir Araştırma ", *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Green Jutta, "Job Satisfaction of Community College Chairpersons". *Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies*, Blacksburg, Virginia, ss.1- 92, 2000.

Greenberg, Jerald, "A taxonomy of Organizational Justiee Theories", *Academy of Management Rewiew*, 12/1, ss.9-22, 1987.

Greenberg, Jerald, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol.16, No.2, s. 399-432, 1990a.

Greenberg, Jerald, "Employee Theft As A Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cut", *Journal of Applied Psychology*, 75, ss. 561-568, 1990b.

Greenberg, Jerald and Robert J. Bie, "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethic*s, 11-5/6, ss.433-444, 1992.

Greenberg, Jerald, "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, ss.79-103, 1993.

Greenberg, Jerald Ve R.A. Baron, "*Behavior in Organizations*", Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

Irak Doruk Uysal, "*Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu*", Türk Psikoloji Yazıları, 7/13, ss. 25-43, 2004.

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

İncir Gülten, "*Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*". Milli Prodiktivite Merkezi Yyayınları, Ankara, 1990.

İşbaşı, Janset Özen, "Çalışanların yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algıların Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1, ss.51-73, 2001.

İşcan Ömer Faruk, Naktiyok A., "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59/1, ss.181-201, 2004.

Kantarcı, Kemal, "Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri". Yayınlanmamış doktora tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 1997.

Karaca Samuray, "İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2001.

Karaeminoğulları, Ayşegül, "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.17-21, 2006.

Karaman Filiz, Altunoğlu A.Ender., "Kamu üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi*, 14/1, ss.109-119, 2007.

Kim, Soonhee, "*Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership*", Public Administration Review, 62/2, ss.231-241, 2002.
Kırel Çiğdem, "Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini, ve iş bağlılığı ilişkisi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, s.115-116, 1999.

Kitapçı Hakan, "Yöneticilerin İş Tatmininin İşletmenin TKY Performansına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergi ÖNERİ*, 5/17, 2002.

Konovsky Marry A., "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, 26/3, ss.489-511, 2000.

Kışdil Ersin, Bayram Nuran, Aytaç Serpil, Bilgel Nazan, "*Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi*", Erişim: 24.01.2006, www.isguc.org , ss.1-8, 2005.

Lee Thomas W. ve Mitchell Terence R.; "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Review*, 19, 1994.

Lind Ellen A., Tyler Tom R., "Arelational of authoriy in groups", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, ss.115-191, 1992.

Maslow Abraham Harold, "*A Theory of Human Motivation*", Psychological Review, 50, ss. 370-396, 1943.

Masterson, Susanne S., Lewis-Mcclear, Kyle, Goldman, Barry M. and M. Susan Taylor, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43, ss.738–748, 2000.

Mcfarlin Dean B., Sweeney Paul D., "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35/3, pp.,626-637, 1992.

Moorman, Robert H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, ss.845– 855.

Morland Mollie Painter ve Bos Rene Ten, *Business Ethics and Continental Philosophy*, 2011.

Oran (Başkaya), N. "Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 1989.

Özdevecioğlu Mahmut, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergis*i, Sayı: 21, ss.77-96, 2003.

Özdevecioğlu Mahmut, Aksoy M.Suat, "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 95-106, 2005.

Özen, Janset, "*Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri*", Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5, İstanbul Barosu, İstanbul, ss.107-117, 2002.

Özer Melek, Karabulut Özlem Özsoy., "Yaşlılarda Yaşam Doyumu". *Turkish Journal of Geriatrics*, 6/2, ss.72-74, 2003.

Özkalp Enver, Kırel Çiğdem, "*Örgütsel Davranış*", 4. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2010.

Özmen Ömür N.T., Arbak Yasemin, Sürel Özer Pınar, "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, Sayı: 1, ss.19-35, 2007.

Robinson, Karen L., "The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables". *A Dissertation Presented to the Faculty of the California*

School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, ss..1-156, 2004.

Sarı Ozan, Gülhani, "Bireysel Özelliklerin Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir İnceleme", Yüksek Lisan Tezi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütisi*, 2015.

Sayın, Ufuk. "Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s.21.

Shapiro, Debra L. / Butiner, Holly Elizabeth / Barry, Bruee, "Explanations forRejeetion Deeisions: What Faetors Enhanee Their Pereeived Adequaey and ModerateTheir Enhaneement of Justice Pereeptions", *Organizationa! Behavior & Human Decision Process*, 58, 346-68, 1994.

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

Söyük, Selma, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma" *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2007.

Stark Ernie, Thomas Linda, Poppler Paul, "Can Personality Matter More Than Justice? A Study of Downsizing and Layoff Survivors in the USA and Implications for Cross Cultural Study". *Business And Administrative Sciences*, ss.1-29, 2000.

Şahal Eda, "Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri". *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Şahin, Deniz, N. , "*Örgütsel Adalet ve Kültür*", Editör: Ramazan Erdem ve Cem Şafak Çukur, Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayın No: 31, s.184, 2007.
Tang, Li-Ping T. Isarsfield Baldwin, Linda J., "Distributive and Proeedural Justiee as Related to Satisfaetion and Commitmen", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 6/3: ss.25-32, 1996.

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

Tengilimoğlu, Dilaver, Yiğit, Arzu. "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8/3, ss.377, 2005.

Thibaut, J. W. and L. Walker, "*Procedural Justice: A Psychological Analysis*", Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

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

Toker Boran, "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", *Journal of Yasar University*, 2 /6, ss.591-614, 2007.

Töremen Fatih, Tan Çetin, "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 2010.

Uyargil, Cavide, "*İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul: 22, 1988.

Ünler Ela, Gürel Hakan, "*Örgütsel Adaletin Peşinde*", Baskı yeri: Beta Basım, 2015

Viswesvaran Chockalingam, Ones Deniz S., "Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors". *Journal of Business Ethics*, 38/3, ss.193-203, 2002.

Walker Laurens, Latour Stephen, Lind Allen E., Thibaut John, "Reactions of Participants and Observers to Modes of Adjudication". *Journal of Applied Social Psychology*, 4, ss.295-310, 1974.

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

Wexley Kenneth N. ve Yukl Gary A., "Organizational Behavior and Personnel Psychology (Revised Edition) ". *Illinois: Irwin*, ss.46-51, 1984.

Williams, Margaret L., Malos, Stanley B., Palmer, David K., "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expended Model of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 28, ss. 2, 2002.

Yazıcıoğlu İrfan, Topaloğlu Işıl Gökçe, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, ss.3-16, 2009.

Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz, Seçkin Zeliha, "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, Sayı:11, ss.83-99, 2009.

Yıldırım, Fatma, "Banka Çalışanlarında Algılanan Rol çatışması ve Belirsizliği ve İş Doyumu İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 1996.

Yıldırım, Fatma, "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi". Yayınlanmış Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara, ss.1-161, 2002.

Yiğenoğlu Ece, "Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Gore Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler", Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2007.

Yiğitoğlu Vedat, "*İş Doyumu. Erişim: 18.02.2006*", www.yigitoglu.org , 1-3, 2005.

Yüksel İlhan, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss.291-306, 2005.
Yüksel Öznur, "Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından", Ankara, 1990.

Yürür Şenay, "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama", *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2005.

Yürür Şenay, "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergis*i, 13/2, ss.295-312, 2008.

EKLER

EK 1:

A) KİŞİSEL ÖZELLİKLERE AİT TARAMA ANKETİ

Bu bölüm kişisel özellikleriniz hakkında bilgi edinilmek için hazırlanmıştır.

1. YAŞINIZ

a. 21 – 30 ( )

b. 31 – 40 ( )

c. 41 – 50 ( )

d. 51 ve yukarısı ( )

2. CİNSİYETİNİZ

a. Erkek ( )

b. Kadın ( )

3. MEDENİ DURUMUNUZ

a. Evli ( )

b. Bekar ( )

4. ÖRGÜTTEKİ GÖREVİNİZ

a. Yönetici-İdari Sorumlu ( )

b. Müdür Yardımcısı ( )

c. Usta ( )

d. Çalışan ( )

5. ÖĞRENİM DURUMUNUZ

a Ortaokul veya Lise( )

b. Ön Lisans ( )

c. Lisans ( )

d. Lisansüstü veya Doktora ( )

6. MESLEKTEKİ HİZMET SÜRENİZ

a. 5 yıl ve daha az ( )

b. 6 – 11 yıl arası ( )

c. 12 – 15 yıl arası ( )

d. 16 – 20 yıl arası ( )

7. GELİR DÜZEYİ

a. 1500-2099

b. 2100-2699

c.2700-3299

d. 3300-3899

e. 3900 ve Üzeri

EK 2: Örgütsel Adalet Ölçeği

Aşağıdaki soruları;

1.) Kesinlikle Katılmıyorum
2.) Katılmıyorum
3.) Kararsızım
4.) Katılıyorum
5.) Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerine göre (x) işareti koyunuz.

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

MADDE NO	MADDE	1	2	3	4	5	ÖLÇEĞİN ALT BOYUTU
1	İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.						ETKİLEŞİM ADALETİ
2	İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılırve ek bilgi sunulur.						ETKİLEŞİM ADALETİ
3	Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.						ETKİLEŞİM ADALETİ
4	İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.						ETKİLEŞİM ADALETİ
5	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.						ETKİLEŞİM ADALETİ
6	İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.						ETKİLEŞİM ADALETİ
7	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.						ETKİLEŞİM ADALETİ
8	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.						ETKİLEŞİM ADALETİ
9	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim						ETKİLEŞİM ADALETİ
10	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.						İŞLEM ADALETİ
11	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.						İŞLEM ADALETİ

12	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana acık sözlü davranır.						İŞLEM ADALETİ
13	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.						İŞLEM ADALETİ
14	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.						İŞLEM ADALETİ
15	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.						İŞLEM ADALETİ
16	Amirim, işimle ilgili her kararı çok acık ve net bir şekilde açıklar.						DAĞITIM ADALETİ
17	İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.						DAĞITIM ADALETİ
18	İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.						DAĞITIM ADALETİ
19	Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.						DAĞITIM ADALETİ
20	Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.						DAĞITIM ADALETİ

EK 3: Minessota İş Doyum Ölçeği

MİNESSOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3	Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasıbakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	İnsiyatif kullanma şansımın olması bakımından					
8	Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler					

	yapabilme şansımın olması açısından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasıbakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17	Çalışma şartları açısından					
18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşması bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem acısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK 4: Örgütsel Adalet Ölçeği Kullanım İzni

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Türkçe'ye çevrilmiş halini kullanma izni alınmıştır ve aşağıda bulunmaktadır.

Gönderen: <Fatma.Yildirim@politics.ankara.edu.tr>
Tarih: 7 Eyl 2018 Cum, saat 10:48
Konu: Re: Örgütsel adalet ve İş tatmini ölçeği kullanma izni
Alıcı: İlkgün Pehlivan <pehlivanilkgun@gmail.com>

Merhaba,
Örgütsel Adalet Ölçeğini çalışmanızda elbette kullanabilirsiniz.
Kolay gelsin
iyi çalışmalar
Fatma Yıldırım

2018-09-06 09:26, İlkgün Pehlivan yazmış:

Hocam Merhaba,
Ben Trakya Üniversitesi Tezli Yüksek lisans öğrencisi İlkgün PEHLİVAN.
Araştırma konum üzerine izniniz dahilinde türkçeye çevirmiş geçerliliğini ölçmüş olduğunuz Örgütsel Adalet ölçeğini kullanmak istiyorum, izniniz dahilinde ve atıf yaparak bana acil geri dönüşlerinizi beklerim.

Şimdiden çok teşekkür ederim.