

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:  
ADİYAMAN KAMU KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Edip DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Mücahit ÇELİK

Adıyaman

Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2014

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd.Doç. Dr. M¼cahir ÇELİK danışmanlığında, Edip DOĞAN tarafından hazırlanan "Örg¼tsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama" başlıklı çalışma 08 / 01 / 2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak j¼rimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Y¼ksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. M¼cahir ÇELİK

İmza: .....

J¼ri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Yavuz AKÇI

İmza: .....

J¼ri Üyesi : Öğr. Gör. Dr. Bekir TANK

İmza: .....

08 / 01 / 2014

Enstit¼ Müdür¼

## **TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

13.01.2014

Edip DOĞAN

## ÖZET

**Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında**

**Bir Uygulama**

**Edip DOĞAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ocak, 2014**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mücahit Çelik**

İşgörenlerin örgütsel adalet algısı, iş tatmininin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Örgütsel adaletin sağlanması kurumların veya işletmelerin verimliliği açısından önemli bir adımdır. Mevcut ampirik çalışma, örgütsel adaletin bir bütün olarak dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları açısından iş tatmini ile olan ilişkisi üzerine odaklanmıştır. Ayrıca bu çalışmada farklı demografik özelliklerin iş tatmini ve örgütsel adalet ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarını ve iş tatmin düzeylerini ölçen bir anket formu kullanılmıştır. 400 kişilik örneklem grubundan seçilen 386 adet anket kağıdının güvenilirlikleri test edilmiş ve anketlere SPSS 20.0 paket programı ile T Testi, One way Anova (Tek Yönlü Varyans), Korelasyon, Regresyon, Faktör, Frekans ve Güvenilirlik gibi çeşitli analizler uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda, etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında beklenenden düşük olmasına rağmen pozitif ve doğrudan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin örgütsel adalet algısı üzerinde değişik etkilerinin olduğu fakat iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı da saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet ve Etkileşimsel Adalet.

## ABSTRACT

### **The Effect of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction: An**

**Application in public Institutions of Adiyaman**

**Department of Business and Administration**

**Adiyaman University Graduate School of Social Studies**

**January, 2014**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Mücahit ÇELİK**

Employees' perception of organizational justice plays an important role in providing job satisfaction. Such providing job satisfaction is an essential step for the efficiency of institutions or enterprises. The present empirical study focuses mainly on studying the relationship between organizational justice and job satisfaction as a whole in terms of distributive justice, procedural justice and interactional justice and its impact on job satisfaction. Aside from this, the relationship of various demographic features with job satisfaction and organizational justice have been researched in the study. A questionnaire in order to measure employees' perceptions of organizational justice and their level of job satisfaction has been used in the study. The reliability of 386 questionnaire papers selected from sample group consisting of 400 people has been tested and various analysis such as One Way Anova, T Test, Correlation, Regression, Factor, Frequency and Reliability have been applied through SPSS 20.0 Packet Programme.

At the end of this study, it has been determined that there is a direct and positive relation between interactional justice and job satisfaction though it is lower than expected. It has also been detected that demographic features have various effects on organizational justice perceptions whereas they have no significance effect on job satisfaction.

**Key words:** Job Satisfaction, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice.

## ÖN SÖZ

Çalışanların iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel adalet modern yöneticilerin hem kendilerinin hem de çalışanlarının iş tatminlerini sağlamak için üzerinde durdukları en önemli örgütsel davranış modellerinden bir tanesidir. Örgütsel adalet “3 ve/ya 5 alt boyutuyla birlikte” çalışanların yöneticilerinden ne beledikleri ile alakalı bir durumdur. Kararların adil bir şekilde alınması, ücret ve terfi gibi kazanımların adil dağıtımı, alınan kararlarla ilgili çalışanların görüşlerine başvurmak, alınan bu kararların adil olarak ve gerekçeli bir biçimde çalışanlara açıklamak ve yönetimin sert ve karmaşık bir yönetim felsefesinden uzak durması gibi ilkeler örgütsel adaletin üzerinde önemle durduğu konulardır. Örgütsel adaletin mükemmelle yakın uygulandığı kurum veya işletmelerde meydana gelebilecek olumlu durumların başında iş tatmini gelmektedir. İş tatmini kısaca çalışanın yaptığı iş neticesinde meydana gelen olumlu durumdur. İş doyumuna ulaşmış bireyler hem kişisel hem de örgütsel anlamda işletme veya kuruma çok şey kazandırır. Özellikle müşteri/vatandaş ihtiyaç ve beklentilerine müşteri odaklılık ilkesi üzerinden yaklaşır. Bununla birlikte örgüt içi çatışma yerine örgüt içi dayanışma ve düşük iş gücü devir hızı gibi örgüt performansında ve verimliliğinde çağdaş yönetim anlayışının arzuladığı durumlar iş tatmininin en açık sonuçları arasında yer alırlar.

Bu çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini ile olan ilişkisi ve çalışanların demografik özelliklerinin her iki olguyu nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Öncelikle bu tez başlığını bana öneren ve bütün çalışmam boyunca bana sürekli olarak destek veren ve beni bu anlamda cesaretlendiren tez danışmanım Yrd. Doç.Dr. Mücahit ÇELİK'e ve yine bilimsel anlamda beni yalnız bırakmayan Adıyaman Üniversitesi İİBF öğretim üyeleri Yrd. Doç. Dr. Yavuz AKÇI'ye ve Yrd. Doç.Dr. Tuba TURGUT IŞIK'a en içten teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca tez süresince benden yardımlarını esirgemeyen meslektaşlarım ve arkadaşlarım Emine Karakaplan ÖZER'e, Mehmet DOĞAN'a, Oktay KUŞTEPE'ye, Necla DAĞ'a, Ersin GÜRDAMUR'a, M.Serdar YILMAZ'a ve zamanlarından çaldığım bütün aileme teşekkürü bir onur addederim.

## İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI .....	İ
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI .....	İİ
ÖZET .....	İİİ
ABSTRACT .....	İV
ÖN SÖZ .....	V
İÇİNDEKİLER .....	Vİİ
TABLolar LİSTESİ.....	X
EKLER LİSTESİ .....	Xİ
KISALTMALAR .....	Xİİ

<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Varsayımlar .....	5
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>7</b>
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>7</b>
2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi .....	7
2.1.1. İş Tatminini Açıklayan Teoriler .....	8
2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	11
2.1.2.1. Kişisel Faktörler.....	12
2.1.2.1.1. İşgörenin Kişiliği.....	12
2.1.2.1.2. Cinsiyet .....	13
2.1.2.1.3. Yaş .....	13
2.1.2.1.4. Medeni Durum .....	14
2.1.2.1.5. Eğitim Durumu .....	14
2.1.2.1.6. Kıdem.....	15
2.1.2.1.7. Psikolojik Faktörler.....	15
2.1.2.1.8. Çocuk Sahibi Olma .....	15
2.1.2.2. Örgütsel Faktörler .....	16
2.1.2.2.1. Çalışma Koşulları.....	16
2.1.2.2.2. İşin Niteliği .....	16
2.1.2.2.3. Ücret.....	17
2.1.2.2.4. Yükselme Fırsatları (Kariyer) .....	17
2.1.2.2.5. Örgüt İklimi.....	18
2.1.2.2.6. Sosyal İlişkiler.....	19
2.1.2.2.7. İş Güvencesi ve İş Güvenliği .....	19
2.1.2.2.8. Örgüt ve Yönetim.....	20



2.1.2.2.9. Denetim .....	21
2.1.2.2.10. Geri Bildirim .....	21
2.1.3. İş Tatminine Yönelik Çalışmalar .....	22
2.1.4. Örgütlerde İş Tatmini'ni Sağlamaya Yönelik Çalışmalar .....	25
2.1.4.1. İş Rotasyonu .....	25
2.1.4.2. İş Zenginleştirme .....	25
2.1.4.3. İşin Genişletilmesi .....	26
2.1.4.4. İş Tasarımı .....	26
2.1.4.5. İş Paylaşımı .....	27
2.1.4.6. Esnek Zaman Uygulaması .....	28
2.1.4.7. Eğitim .....	28
2.1.4.8. Azaltılmış İş Günü Sayısı .....	29
2.1.4.9. Telecommuting (İşyeri Dışından Bilgisayar Aracılığıyla İşyerine Bağlı Olarak Çalışma) .....	29
2.1.5. İş Tatmininin Sonuçları .....	30
2.1.5.1. İş Tatmininin Faydaları .....	30
2.1.5.1.1. Verimlilik .....	30
2.1.5.1.2. Performans .....	31
2.1.5.1.3. Yaşam Tatmini .....	31
2.1.5.1.4. Yüksek Moral Sağlaması .....	32
2.1.5.1.5. İşyerinde Bütünleşme Sağlaması .....	32
2.1.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları: .....	33
2.1.5.2.1. Devamsızlık .....	33
2.1.5.2.2. İş Gücü Devri .....	34
2.1.5.2.3. Kanun Dışı Grev ve Sabotajlar .....	35
2.1.5.2.4. Fiziksel ve Psikolojik Sorunlar(Stres) .....	35
2.1.5.2.5. Yabancılaşma .....	36
2.1.5.2.6. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları .....	37
2.1.5.2.7. Çatışma .....	38
2.2. Örgütsel Adalet .....	39
2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi .....	39
2.2.2. Örgütsel Adalet Boyutları .....	40
2.2.2.1. Dağıtımsal Adalet .....	40
2.2.2.2. Prosedürel Adalet .....	42
2.2.2.3. Etkileşimsel Adalet .....	42
2.2.2.4. Kişiler Arası Adalet .....	43
2.2.2.5. Bilgisel Adalet .....	43
2.2.3. Örgütsel Adalet Teorileri .....	44
2.2.3.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory) .....	44
2.2.3.2. Görelî /Nispi Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory) .....	46

2.2.3.3. Folger'in Bilişsel Dayanaklar/Atıflar Teorisi (Referent Cognitions Theory).....	47
2.2.3.4. Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory).....	49
2.2.3.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli.....	50
2.2.3.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Theory).....	50
2.2.3.7. Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model-JJM).....	51
2.2.3.8. Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory-JMT) .....	52
2.2.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler .....	54
2.2.5. Örgütsel Adalet Çalışmaları .....	55
2.3. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	58
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>60</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	60
3.2. Evren ve Örneklem .....	60
3.3. Verilerin Toplanması .....	61
3.4. Verilerin Analizi .....	61
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>62</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>62</b>
4.1. Faktör Analizi .....	62
4.2. Örgütsel adalet- alt boyutlarıyla beraber- ve iş tatmini sonuçlarının güvenilirlik analizleri .....	63
4.3. Örgütsel Adalet Seviyesi.....	64
4.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	64
4.3.2. Prosedürel adalet .....	66
4.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	67
4.4. İş Tatmini.....	69
4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler .....	70

4.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet alt boyutlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin One-Way Anova ve Independent -T Testleriyle Ölçülmesine Yönelik Analizler.....	71
4.7. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	77
4.8. Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>79</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>79</b>
5.1. Sonuç.....	79
5.2. Tartışma ve Öneriler.....	80
<b>EKLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>98</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>111</b>

## **TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1: Araştırmanın soruları, hipotezler ve beklenen sonuçlar (Çalışma Öncesi) .....	3
Tablo 2:Araştırmanın soruları, hipotezler ve beklenen sonuçlar (Çalışma Sonrası) .....	4
Tablo 3:Değişkenlerle İlgili Faktör Analizi .....	62
Tablo 4: Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.....	63
Tablo 5: Dağıtımsal Adalet Frekans Analizi .....	64
Tablo 6: Prosedürel Adalet Frekans Analizi.....	66
Tablo 7: Etkileşimsel Adalet Frekans Analizi .....	67
Tablo 8: İş Tatmini Frekans Analizi.....	69
Tablo 9: Demografik Özelliklere Ait Frekans Analizi .....	70
Tablo 10: Homojenite Testi.....	71
Tablo 11: Çalışanların Kurumdaki Konumlarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Anova Testi.....	72
Tablo 12: Çalışanların Eğitim Seviyelerinin Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Anova Testi.....	73
Tablo 13: Çalışanların Yaş gruplarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Anova Testi .....	74
Tablo 14: Cinsiyetin Örgütsel Adalet ve İş Doyumunu Düzeylerine Etkisini Belirlemeye Yönelik "T Testi" .....	75

Tablo 15: Çalışanların Medeni Durumlarının İş Tatmin Düzeylerine ve Örgütsel Adalet Algılarına Etkisini Ölçmek için ‘T Testi’ .....	76
Tablo 16: Örgütsel Adaletin –alt boyutlarıyla beraber- İş Tatmini ile İlişisini Ölçen Korelasyon Analizi .....	77
Tablo 17: Etkileşimsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi	
Coefficients İstatistiksel Puanlamaları .....	78
<b>EK 1:</b> Dağıtımsal Adalet Soruları için Faktör Analizi .....	81
<b>EK 2:</b> Prosedürel Adalet Soruları için Faktör Analizi.....	81
<b>EK 3:</b> Etkileşimsel Adalet Soruları için Faktör Analizi .....	82
<b>EK 4:</b> İş Tatmini Soruları için Faktör Analizi.....	82
<b>EK 5:</b> Dağıtımsal Adalet Güvenilirlik Analizi .....	83
<b>EK 6:</b> Prosedürel Adalet Güvenilirlik Analizi.....	83
<b>EK 7:</b> Etkileşimsel Adalet Güvenilirlik Analizi .....	83
<b>EK 8:</b> İş Tatmini Güvenilirlik Analizi .....	83
<b>EK 9:</b> Dağıtımsal, Prosedürel, Etkileşimsel Adalet ve İş Tatmini Güvenilirlik Analizi.....	83
<b>EK 10:</b> Çalışanların Kurumdaki Konumlarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları .....	84
<b>EK 11:</b> Çalışanların Eğitim Seviyelerinin Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları.....	85
<b>EK 12:</b> Çalışanların Yaş gruplarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları.....	90
<b>EK 13:</b> Örgütsel Adaletin –alt boyutlarıyla beraber- İş Tatmini ile İlişisini Ölçen Korelasyon Analizi.....	93
<b>EK 14:</b> Dağıtımsal Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Coefficients İstatistiksel Puanlamaları .....	94
<b>EK 15:</b> Prosedürel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki için Regresyon analizi coefficients istatistiksel puanlamaları .....	94
<b>EK 16:</b> Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Coefficients İstatistiksel Puanlamaları .....	94
<b>EK 18:</b> Cinsiyetin Örgütsel Adalet ve İş Doymu Düzeylerine Etkisini Belirlemeye Yönelik “T” Testi.....	98
<b>EK 19:</b> Çalışanların Medeni Durumlarının İş Tatmin Düzeylerine ve Örgütsel Adalet Algılarına Etkisini Ölçmek için “T” Testi .....	98

## **EKLER LİSTESİ**

<b>EK 1:</b> Dağıtımsal Adalet Soruları için Faktör Analizi .....	81
<b>EK 2:</b> Prosedürel Adalet Soruları için Faktör Analizi.....	81
<b>EK 3:</b> Etkileşimsel Adalet Soruları için Faktör Analizi .....	82
<b>EK 4:</b> İş Tatmini Soruları için Faktör Analizi.....	82
<b>EK 5:</b> Dağıtımsal Adalet Güvenilirlik Analizi .....	83
<b>EK 6:</b> Prosedürel Adalet Güvenilirlik Analizi.....	83
<b>EK 7:</b> Etkileşimsel Adalet Güvenilirlik Analizi .....	83

<b>EK 8:</b> İş Tatmini Güvenilirlik Analizi .....	83
<b>EK 9:</b> Dağıtımsal, Prosedürel, Etkileşimsel Adalet ve İş Tatmini Güvenilirlik Analizi.....	83
<b>EK 10:</b> Çalışanların Kurumdaki Konumlarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları .....	84
<b>EK 11:</b> Çalışanların Eğitim Seviyelerinin Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları.....	85
<b>EK 12:</b> Çalışanların Yaş gruplarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları.....	90
<b>EK 13:</b> Örgütsel Adaletin –alt boyutlarıyla beraber- İş Tatmini ile İlişkisini Ölçen Korelasyon Analizi.....	93
<b>EK 14:</b> Dağıtımsal Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Coefficients İstatistiksel Puanlamaları .....	94
<b>EK 15:</b> Prosedürel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki için Regresyon analizi coefficients istatistiksel puanlamaları .....	94
<b>EK 16:</b> Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Coefficients İstatistiksel Puanlamaları .....	94

## **KISALTMALAR**

**PİO:** Psikolojik İyi Olma

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

**FHT:** Fairness Heuristic Theory

**JJM:** Justice Judgement Model

**JMT:** Justice Motive Theory

**DA:** Dağıtımsal adalet

**PA:** Prosedürel Adalet

**EA:** Etkileşimsel Adalet

**İT:** İş Tatmini

**LMX:** Leader- Member Exchange

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Bir örgütün etkin ve etkili bir şekilde işlev görmesi ve kısa/uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmesi için istihdam ettiği işgörenlerin iş tatminlerini garanti altına alması gerekir. Örgütler için iş tatmini idealini gerçekleştirmek, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için de zaruri bir durumdur. Çünkü iş doyumunu sağlamış çalışanların müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine daha sağlıklı bir şekilde cevap vermeleri beklenir. Bu şekilde işgörenlerin iş tatminlerini sağlamak ve müşterilerin memnuniyetini sağlamak günümüz dünyasının rekabetçi ortamında işletmeler ve kurumlar için daha büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu durum ayrıca insanın her şeyin merkezinde kabul edildiği bir çağda önemli bir gelişmedir. Fakat, bu hedefi gerçekleştirmek kolay bir durum değildir. Bu nedenle motivasyon, örgütsel güçlendirme gibi örgütsel adalet de bu hedefi gerçekleştirmek için gerekli olan yöntemlerden sadece biridir.

Örgütlerde, bu amacı gerçekleştirmek için profesyonel yaklaşımlar sergilenmelidir. Bu alanda, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren bir çok araştırma yapılmıştır. ( Yoon, 1996; Greenberg, 2004; Byrne, 2005; Özler, 2010; Malik ve Naeem 2011; Çelik ve Sarıtürk, 2012 ). Bunlar ve benzeri bilimsel araştırmalar, yöneticilere yardım etmekte ve onlara örgütsel adalet aracılığıyla iş tatmini sağlamak konusunda profesyonel destek vermektedir; çünkü böyle nitelikli deneyimlerden yararlanmak arzu edilen noktaya daha kolay ve kısa zamanda ulaşmayı sağlar.

Bu ampirik tezde, Adıyaman ili ve Kahta ilçesindeki kamu kurumlarında çalışan memur ve işçilerin örgütsel adalet algılarının-örgütsel adalet alt boyutlarıyla beraber- (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet) iş tatminiyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışma, kamu sektöründe adalet algısının ve bu algının iş tatmini üzerindeki etkisinin objektif bir analizini sunmakta ve bu şekilde

yukarıda adı geçen araştırmalara somut ve bilimsel veriler yoluyla katkıda bulunmaktadır.

### **1.1. Problem**

İş tatmini –‘Araştırmanın Önemi’ kısmında da belirtildiği üzere- işgören ve işgörenin çalıştığı kurum için bir hayli önemlidir. Ancak iş tatminini etkileyen faktörler kuruma, kişiye ve zamana göre değişebilir. Örgütsel adaletin mükemmele yakın olduğu bir kurumda bile işgören psikolojik ya da ailevi problemlerden dolayı tatmin olmayabilir. Ayrıca iş tatminini etkileyen faktörler arasında örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi farklı durumlardan da söz etmek mümkündür. Bununla beraber örgütsel adaletin diğer bütün örgütsel davranış modellerine göre daha kapsayıcı ve etkili olduğu varsayılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesini şu soru oluşturmaktadır: Örgütsel adalet ve iş tatmini arasında nasıl bir ilişki vardır?

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Adıyaman ili merkez ilçesi ve Kahta ilçesindeki çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan çalışanların örgütsel adalet algılarını – dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel alt boyutlarıyla beraber- ölçerek, bu algının iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemektir.

Ayrıca, demografik özelliklerle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı da bu çalışmanın amaçları arasındadır. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki tabloda belirtilen sorular ve hipotezler oluşturulmuş ve beklenen sonuçlar yazılmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın soruları, hipotezler ve beklenen sonuçlar (Çalışma Öncesi)

<b>Araştırma Soruları</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Beklenen Sonuçlar</b>
<b>1.</b> Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H1:</b> Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.
<b>2.</b> Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H2:</b> Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.
<b>3.</b> Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H3:</b> Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>4.</b> Bir bütün olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki var mıdır? (Dağıtımsal+Prosedürel+Dağıtımsal=Örgütsel Adalet)	<b>H4:</b> Bir bütün olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Bir bütün olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.
<b>5.</b> Demografik özelliklerle iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H5:</b> Demografik özelliklerle iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Demografik özelliklerle iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.
<b>6.</b> Demografik özelliklerle örgütsel adalet arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H6:</b> Demografik özelliklerle örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır.	Demografik özelliklerle örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki vardır.



**Tablo 2:**

Tablo 2:Araştırmanın soruları, hipotezler ve beklenen sonuçlar (Çalışma Sonrası)

Araştırma Soruları	Hipotez	Beklenen Sonuçlar	Gerçekleşen Sonuçlar
1. Dağıtım sal adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H1:</b> Dağıtım sal adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Dağıtım sal adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.	(Reddedildi) Dağıtım sal adalet ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki yoktur.
2. Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H2:</b> Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.	(Reddedildi) Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki yoktur
3. Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H3:</b> Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	(Doğrulandı) Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.
4. Bir bütün olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki var mıdır? (Dağıtım sal+Prosedrel+Dağıtım sal=Örgütsel Adalet)	<b>H4:</b> Bir bütün olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Bir bütün olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.	(Reddedildi) Bir bütün olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.
5. Demografik özelliklerle iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H5:</b> Demografik özelliklerle iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Demografik özelliklerle iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.	(Reddedildi) Demografik özelliklerle iş tatmini arasında bir ilişki yoktur.
6. Demografik özelliklerle örgütsel adalet arasında bir ilişki var mıdır?	<b>H6:</b> Demografik özelliklerle örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır.	Demografik özelliklerle örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki vardır.	(Doğrulandı) Demografik özelliklerle örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışanların iş tatminini sağlamak hem bireyin kendisi hem de örgüt için son derece önem arz etmektedir. Bilimsel yönetimle başlayan “insanı salt bir üretim aracı ve adeta duyguları olmayan bir robot gibi algılama” biçimi zamanla değişerek insanı daha da merkeze alan ve onun duygu ve düşüncelerini iş hayatında önemseyen yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu durum –hümanizm gibi akımlarla gelişim kaydeden akımlara paralel olarak- özellikle de insanı her şeyin merkezinde kabul eden çağdaş dünyada daha da anlamlı bir hale gelmiştir. Bu bağlamda iş doyumuna ulaşmış çalışanlar verim, performans, iş yeriyle bütünleşme ve yaşam tatmini gibi konularda daha başarılı olurlar. İş tatminsizliği yaşayan bireylerde psikolojik sıkıntılar, örgüt içi çatışma ve işe ilgisizlik gibi hem bireyi hem de çevresini olumsuz etkilemekte bu nedenler de kendisiyle başarısızlığı getirmektedir. Ayrıca bireylerin iş tatmini ya da tatminsizliği günümüz rekabet dünyasında varlığını sürdürmek isteyen bütün örgütler ve insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak isteyen bütün kurum ve kuruluşlar açısından bir hayli önemlidir. Çünkü iş tatminsizliğinin görünen sonuçlarından olan işi bırakma niyeti ve buna bağlı olarak iş gücü devir hızının yüksek olması gibi sıklıkla karşılaşılan durumlar örgüt performansı açısından düşük not olarak kabul görülmektedir. Bu çalışmada değişik kamu kurumlarında örgütsel adaletin iş tatmini ile olan ilişkisi incelenerek bu kurumlardaki yöneticilere çalışanların iş tatminlerini sağlamaları için fikir sunmak ve modern yönetim anlayışına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

### 1.4. Varsayımlar

- 1- Çalışmaya katılan memur ve işçiler anket sorularına herhangi bir etki altında kalmadan ve dürüstlikle cevap vermişlerdir.
- 2- Çalışmaya katılan yöneticiler anket sorularına realiteye uygun cevap vermişlerdir.

### 1.5. Sınırlılıklar

Çalışmaya katılan işgörenlerin;

1. Adıyaman ili ve Kahta ilçesiyle sınırlı olması,
2. İşgörenlerin bu gibi kamuoyu araştırmalarında yeterli donanıma ve deneyime sahip olmamalarından dolayı kaygılı ve çekingen olmaları çalışmanın sınırlılığını oluşturur.

### 1.6. Tanımlar

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan işlemlerin ve bu işlemlerin yürütülmesi esnasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tarif edilmektedir (Acar, 2011:5).

**İş Tatmini:** İş tatmini bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri olumlu etki ya da hislerin tümü olarak tanımlanabilir (Arnold ve Feldman, 1986:Akt: Kaya, 2007).

**Dağıtımsal Adalet:** Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ne dayanan dağıtımsal adalet genellikle "insanların katkıları ve çıktıları ve başkalarının katkılarıyla alakalı olarak aldıkları sonuçların adil olma algısı" anlamına gelir (Yelboğa, 2012:172).

**Prosedürel Adalet:** Prosedürel adalet, yöneticilerin ve liderlerin karar verme sürecindeki adaletleridir (Leventhal, 1980:32).

**Etkileşimsel Adalet:** Etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel işlemlerin uygulanması sırasında gördükleri davranışları algılama biçimleriyle ilişkili bir durumdur (Eskew, 1993: 186-190).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar**

#### **2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi**

İş tatmini, bireyin yaptığı iş ya da kazandığı deneyim sonrası meydana gelen hoşnutluk, olumlu durum ya da davranıştır. İş tatmini, işgörenin işiyle ilgili ne kadar mutlu olduğunu belirtmeye yarayan kavramsal bir terimdir (Laschinger ve Finegan 2005). Ayrıca, iş tatminini 'bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri olumlu etki ya da hislerin tümü olarak' da tanımlamak mümkündür (Arnold ve Feldman, 1986:86). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere iş tatmini, çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu davranışlar sonucunda meydana gelen duygusal ve psikolojik bir durumdur; çünkü işe karşı geliştirilen duygular ve davranışlar olumsuz da olabilmektedir. İşe karşı geliştirilen duyguların pozitif ya da negatif olması bireyin beklentilerine bağlıdır. Bir birey için memnun edici olan bir durum başka biri için nahoş veya yetersiz olabilir. Bundan dolayı iş tatmini kavramının doğru bir şekilde anlaşılması için tutumların analiz edilmesi gerekir.

Tutumlar üç temel öğeden oluşur. Bunlar; duygu, düşünce ve davranışlardır. Duygu unsuru, kişilerin nesnelere karşı olumlu, olumsuz ya da nötr olma durumu ile ilgilidir. Düşünce unsuru, nesnelere ilgili sahip olunan bireysel bilgiden meydana gelir. Davranış unsuru ise bilgi ve duygu unsurlarının dış görünüşü olan aksiyon alanıyla ilgili bir terimdir. Duyguların en önemli özelliği davranışların biyolojik, psikolojik ve sosyal öğelerin etkileşimleriyle meydana gelmeleridir.(Çelik, 2011:9).

İş tatmini ile örgütsel adalet, motivasyon, örgütsel sorumluluk/adama, örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki göz önüne alındığında, iş tatmini kavramının önemi açık bir şekilde görülür ( Yelboğa, 2012; Najafi vd., 2012 ).

Öncelikle iş tatmini çalışanın kendisi için önemli bir durumdur. Çünkü düşük iş tatmini kendisiyle beraber düşük bir moral seviyesine sebep olacağından çalışanın daha düşük verimlilikle çalışmasına ve yaptığı işin daha çok olumsuz yönleriyle ilgilenmesine neden olacaktır. Çalışma ortamındaki böylesi olumsuz durumlar

duygusal boyutu da olan çalışanın kendisini depresyonda hissetmesine neden olacağından bu depresif ruh hali o kişinin çevresine de yansıtacak/yansıtacaktır. Yapılan araştırmalarda (Makin, Rout ve Cooper, 1988:305). Stres ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu görülmüştür. İşleriyle ilgili tatminsizlikler yaşayan insanlar kişisel ve/ya ailevi ilişkilerinde de büyük sıkıntılar yaşayabilmektedirler. İş ortamındaki stresten kaynaklanan mutsuzluğun çalışanda sağlıksal rahatsızlıklar ve aile hayatında geçimsizlik gibi birçok durumda sıkıntılar ortaya çıkardığı yapılan bazı bilimsel çalışmalarda (Bartley vd., 2005; Fischer ve Poza, 2007) gözlemlenmiştir.

Ayrıca işveren/yönetici açısından da iş tatmininin büyük bir önemi vardır. Çünkü iş tatmini, kurumun/işletmenin verimliliği ve etkinliği ile çok yakından ilişkilidir. Kurumda/işletmede kurallar ne kadar sıkı olursa olsun, mutlu olan bir çalışanın çalışma performansı ile mutsuz olan çalışanın performansı arzu edilen seviyede olmamaktadır. Bundan dolayı yöneticinin/işverenin bu noktada özenli bir hassasiyet göstermesi hayati öneme sahiptir.

### **2.1.1. İş Tatminini Açıklayan Teoriler**

Teori, bilimsel gerçeklerin açıklanması ve bilimsel anlamda hipotezlerin deney ve gözlemlerle birlikte desteklenmesi halindedir. Saif vd., (2012), teoriyi bilimin bir aracı olarak görmüşlerdir. Onlara göre teori:

- Gerekli olan veri çeşitlerini tanımlayarak algılanabilir ve denenebilir bir olayın (iş tatmini gibi) ana yönelimini (orientation) açıklar.
- Birbiriyle bağlantılı gerçeklerin sistematik olarak düzenlendiği, sınıflandırıldığı ve ilişkilendirildiği kavramsal bir model ya da plan sunar.
- Gerçekleri ampirik genellemeler halinde özetler, gerçekleri önceden tahmin eder ve nihayetinde de bilgilerimizdeki kopukluğa işaret eder. Böylelikle teoriler, var olan gerçeklere dayanarak, iş tatmini faktörlerini açıklamak ve bu faktörlerin bilişsel ve fiziksel süreçlerde nasıl etkileşim gösterdiklerini açıklamak için kullanılan bilimsel araçlardır (Saif vd., 2012:1383).

İş tatmininin ilk kez sistematik bir şekilde ele alınması motivasyon teorileriyle olmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in 'Çift-faktör' olarak da bilinen Motivasyon-hijyen Teorisi,' kendilerinden en fazla söz edilen tatmin ve motivasyon teorilerindedir. Abraham Maslow (1943), bireyin motivasyon gerekliliklerinin hiyerarşik bir düzende sıralanabileceğini iddia eder. Eğer var olan bir ihtiyaç tatmin edilirse, o ihtiyaç artık bireyi motive etmeyecektir; bu yüzden motivasyonun oluşabilmesi için bir sonraki ihtiyaç seviyesi harekete geçirilmelidir. Maslow'un kişilik kategorileri kendi aralarında bir dizilim oluştururlar ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelir. Maslow, eserinde daha detaylı anlatmakla birlikte gereksinimleri kısaca şu şekilde kategorize etmektedir.

- A. Fizyolojik gereksinimler (besin, giyinme, barınma, cinsellik vb.)
- B. Güvenlik gereksinimi (vücut, iş, kaynak, etik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği)
- C. Ait olma, sevgi, sevecenlik gereksinimi (arkadaşlık, aile, cinsel yakınlık)
- D. Saygınlık gereksinimi (kendine saygı, güven, başarı, diğerlerinin saygısı, başkalarına saygı)
- E. Kendini gerçekleştirme (self-actualization) gereksinimi (erdem, yaratıcılık, doğallık, problem çözme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü) (Maslow, 1943:4-10).

İş tatminini açıklayan bir diğer teori de Herzberg'e aittir. Motivasyon ve hijyen teorisi, Herzberg vd., (1959)'in 200 muhasebeci ve mühendisle görüştüğü bir çalışma sonunda ortaya atılmıştır. Çalışmada katılanlara iki basit soru sorulmuştur: a. "İşinizle ilgili kendinizi ne zaman çok iyi hissettiniz, sizi ne heyecanlandırmıştır?" b. "İşinizle ilgili kendinizi ne zaman çok kötü hissettiniz, moralinizi bozan ne olmuştur?" Araştırma verileri sonucunda Herzberg, işin içeriğiyle ilgili güdüleyicilerin (motivators) ve işin dışında fakat işle alakalı başka faktörlerin (hijyen faktörleri) olduğunu gözlemlemiştir. Motive edici faktörler; başarı, tanınma (recognition), takdir edilme, işin kendisi vb. faktörlerdir. Hijyen faktörleri ise; şirket politikası, maaş, denetim, yönetim vb. faktörlerdir (Fugar, 2007:120).

Motive edici faktörler (güdüleyiciler), işin içeriği ile alakalı olduğundan ve kişiye başarıma hissi verdiği için motive edecektir; aksi halde motivasyon gerçekleşmeyecektir. Hijyen faktörlerinin ise motive etme özellikleri yoktur; fakat motivasyonun sağlanması için gereken asgari faktörlerdir. Koçel (2007) hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamanın personeli motive etmeye yetmeyeceğini söylemiştir ve bu durumu şu örnekle açıklamıştır: Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi hijyen faktörlerinin mevcudiyeti yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek; fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Koçel, 2007:490).

Kim'e (2004) göre, Herzberg'in teorisi iş tatmini ile alakalı en yararlı modeldir. Bazı araştırmacılar Herzberg'in teorisinin eğitim ortamlarındaki iş tatminini anlamada yardımcı olduğunu söylemişlerdir (Saif vd., 2012:1386). Bununla birlikte Koçel (2007), bu teoriyi desteklemeyen çalışmaların olduğuna da dikkat çekmiştir.

İş tatmini teorileri ile ilgili birçok tartışmanın Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisiyle birlikte başlamasına rağmen aslında hikâye Frederick Taylor (1911) tarafından ortaya atılan 'Taylorizm' ya da 'Bilimsel Akım' fikri ile başlar. Bu yaklaşım insana "Ekonomik-adam" diye yaklaşır; çünkü iş tatmini için için en büyük motivasyon aracının para olduğunu varsayar (Saif vd., 2012:1384). Bunun yanı sıra, Fayol ve Weber de Taylorizm'e katkı sağlayan 'Klasik Yönetim' kuramcılarındandır. Bu araştırmacılar da insanı daha çok ekonomik bir obje olarak görüp insanın maddi tatminini ön planda tutmuş ve özetle örgüt yapısının şekilsel yapısıyla ilgilenmişlerdir (Bolat vd., 2009:25-36). Daha sonraki Neoklasik (Davranışsal) ve Modern yönetim-ki bu kuram, öncekilerin bir sentezi niteliğindedir- kuramcılarına göre insan, sadece ekonomik bir varlık olmayıp maddi doyum yanında maddi olmayan faktörlerden de etkilenmektedir. Yaptıkları işin önemsenmesi, kendini gerçekleştirme, sosyal alışkanlıklar, ödül ve ceza sistemi gibi faktörler çalışanların farklı tepkiler göstermesini sağlar (Ağırbaş vd., 2005:330). Roethlisberger, (1996)'e

göre, sosyal davranış diye adlandırılan teoride insanların diğer insanların davranışlarına göre hareket ettiklerini ve bunun sıradan bir işçi veya patron için aynı olduğunu söyler.

Bunların yanında, iş tatminini açıklayan en önemli teorilerden bir diğeri de Lawler'in teorisidir. Lawler (1973), iş tatminini dört temel durumla açıklar. İhtiyaç duyulan şeye ulaşmayı açıklayan Başarma(fulfillment) Teorisi, tutarsızlık ve farklılık içeren Çelişki Teorisi, Eşitlik Teorisi ve son olarak da Çift-faktör Teorisi.

Başarma Teorisi'ne göre; işçilerin mutluluğu için gereken temel kural onların isteklerini tatmin etmek ve arzularını yerine getirmektir. Eğer çalışanların istekleri yerine getirilirse tatmin edilmiş olurlar. Yani işçiler ne kadar çok tatmin edilirse o kadar çok kazanırlar; ne kadar az tatmin edilirse o kadar az kazanırlar. Daha yüksek bir mevki ya da daha ilginç bir iş de onları tatmin edebilir.

Çelişki Teorisi, işçilerin ne bekleyip ne aldıklarıyla ilgilidir. İşçilerin işleriyle ilgili umutları, beklentileri ve değerlendirmeleri gerçekte neye sahip olduklarından daha önemlidir. Beklentiler ve kazanımlar arasındaki fark bu teorinin temeli niteliğindeki üç soruda belirginleşir.

1. İşçiler ne arzu ediyor?
2. Onların beklentileri nelerdir?
3. Gerçekte ne elde edebilirler?

Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar niteliklerinin ne olduğunu, işe ne gibi katkılar sunduklarını ve işin kendilerine ne kattığını düşünürler. Yani, işçi yaptığı işe karşı bir tutum geliştirir. Eğer işçi yaptığı işe göre daha çok ücret alıyorsa kendisini suçlu hissedecektir; yaptığı işe göre daha az ücret alıyorsa işçide adalet duygusu ortaya çıkacaktır (Çelik, 2011:10).

### **2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini sağlamak örgütlerde ya da kurumlarda hem çalışan bireyler açısından hem de örgütün kendisi için zaruri bir durumdur. Zira verimlilik ve motivasyon gibi iş tatmini ile alakalı bütün durumlar kısa ve uzun vadeli örgüt



hedeflerini gerçekleştirme ve örgütün büyüyüp gelişmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Özellikle de insanı merkeze alan çağdaş dünyada iş tatmininin sağlanması örgüt prestiji açısından da olumlu bir durumdur.

İş tatminini sağlamak için, iş tatminine olumlu ya da olumsuz etki eden faktörler belirlenmeli ve bunların ne ölçüde iş tatminini etkileyebileceği hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Sağlıklı bir sınıflandırma yapabilmek için bu faktörleri kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür (Lam,1995:73).

### **2.1.2.1. Kişisel Faktörler**

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler içerisinde işgörenin kişiliği, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim seviyesi ve psikolojik durumları saymak mümkündür.

#### **2.1.2.1.1. İşgörenin Kişiliği**

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilirler. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören, savaşım isteyen işe daha yüksek değer verir, başarıya daha çok güdülenir, daha yüksek sorumluluk alır, adil yükselmeye daha çok yandaş olur, övülmeyi, onaylanmayı daha az önemser, eleştiriden daha az kırılır, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşer ve uyum mekanizmalarına daha az başvurur (Başaran, 2000:220).

İşten doyumun derecesi (düzeyi) işgörenden işgörene değişir. İşten doyum; işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine süresine, örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır. Her işgörenin bu üç değişkende değişik olmaları, işten doyumlarında bireysel ayrılık yaratır (Başaran, 2000:220). Kişilik, bireye has ve değişmesi ya da değiştirilmesi başka özelliklere nispeten zor olan bir özellik olduğu için işten doyum noktasında kişisel çabaya bağlı bir durum ortaya koyar.

### 2.1.2.1.2. Cinsiyet

İş tatmini etkileyen önemli faktörlerden biri de cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğu zaman bile iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir. Clark A. E. kadın ve erkeklerin iş tatmini arasındaki farklılıkları incelediği araştırmasında kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğunu belirtmektedir (Eğinli, 2009:39). Bununla birlikte yapılan araştırmalar (Toker, 2007; Clark 1997 vb.), cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin olduğu konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Kuzulugil, 2012:131).

### 2.1.2.1.3. Yaş

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkan bulguların bazıları yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını, bazıları da böyle bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Eğinli, 2009; Aksu, 2012). Yapılan araştırmalara göre, işe yeni başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. İlk birkaç yıldan sonra işten tatmin kesin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise çalışanlar işlerine devam ettikçe iş tatminleri artmaktadır. Orta yaşlı insanlar ise kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme olanaklarının azlığı nedeniyle buldukları ortama iyimser algılar sergilemektedirler. Araştırmalarda, yaşlı çalışanların iş tatmininin genç çalışanlara göre daha yüksek olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Bunun nedeni yaşlı çalışanların beklentilerini daha gerçekçi temeller üzerine oturtmalarından ve işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamalarından çok farklı işlerden deneyim kazanarak ve kendi yeterliliklerini keşfedebilecekleri zamanlarının olmalarından, kendilerine uygun işlere alışmış olmalarından kaynaklandığı öne sürülmektedir (Yavuz, 2010:21-22).

#### **2.1.2.1.4. Medeni Durum**

Evli ve bekâr çalışanların iş tatmininde dikkat çekici farklılığın bulunmadığı yapılan araştırmalarda gözlenmiştir. İş tatmini ve medeni durumun iş tatminiyle ilişkisi olmadığı Hindistan ve Nijerya'da da yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Akt: Yavuz, 2010:22). Benzer biçimde Toker (2007:104) de yürüttüğü ampirik çalışmasında evli çalışanlarla bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığını saptanmıştır.

Bununla birlikte, iş tatmini ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Kaya (2007:368), otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yürüttüğü çalışmasında evli çalışanların bekar olanlara nispeten işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur. Bunun nedenini de evli olan işgörenlerin düzenli bir hayat ve eş ve çocuk sorumluluğundan kaynaklanan işine daha çok sahip çıkma gibi faktörler olarak belirtmiştir.

#### **2.1.2.1.5. Eğitim Durumu**

Eğitim düzeyi, iş doyumunu ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Genel olarak araştırma sonuçları (Aksu, 2012:74) değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyi ve iş deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve çalışanların iş doyumunu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerinin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir (Aşık, 2010:39-40). Bununla birlikte yapılan bir araştırmada (Toker, 2007:101) lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlarına göre daha fazla iş tatmin seviyesine sahip oldukları görülmüştür.

#### **2.1.2.1.6. Kıdem**

Yapılan bilimsel araştırmalar, kıdem ve iř tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireylerin iře başlamalarından sonra iř doyum seviyelerinin yüksek olduğunu sonra bu seviyede dūřme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iř doyumunu arasında görülen doğru orantı, kıdem artmasıyla daha iyi pozisyonlara gelme imkanının iř doyumuna olumlu etkileri olarak değerlendirilebilir. Ülkemizde yapılan bir araştırmada, işgören yaşlandıkça ya da kıdemi arttıkça işinden edindiği deneyimden örgütünü yararlandırma isteğinin azaldığı saptanmıştır. Aynı bulgu ABD'de yapılan bazı araştırmalarda da elde edilmiştir (Keleř Çelik, 2006:34).

#### **2.1.2.1.7. Psikolojik Faktörler**

Bireyin psikolojik işlevinin toplam etkililiği olarak adlandırılan "Psikolojik İyi Olma" (PİO), iş yerinde iş tatminini belirlemede önemli bir rol oynar. Bu durum son yıllarda araştırmacıların bir hayli dikkatini çekmiştir. İş tatminini daha iyi anlamak için bireyin PİO'su göz önüne alınmalıdır. Yapılan bilimsel bir araştırma sonrasında PİO ile iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Wright ve Cropanzano, 2000:88).

#### **2.1.2.1.8. Çocuk Sahibi Olma**

İş tatminini etkilediği düşünölen son bireysel unsur çocuk sahibi olmaktır. Yapılan bazı araştırmalar (Sausser ve York, 1978) çocuk sahibi olan çalışan kadınların daha düşük tatmin düzeyine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Acar, incelediği araştırmalar sonucunda çocuk sahibi olmanın erkek çalışanlarda iş tatminini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Acar aynı çalışmada, çalışanın sahip olduğu çocuk sayısının, özellikle kadın çalışanlarda iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini vurgulamıştır. Literatür taramasında çocuk sayısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye çok az kaynakta rastlanılmıştır (Söyök, 2007:84).

### 2.1.2.2. Örgütsel Faktörler

#### 2.1.2.2.1. Çalışma Koşulları

Genel olarak işgörenler; sıcaklığı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işleri ve iş yerlerini yeğler, bunlara yüksek değer verirler (Başaran, 2000:220). Yine çoğu işgören iş yerinin eve yakın, çalışılan binanın yeni, temiz; iş için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılabilir olmasını ister. İşgörenlerin, fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereçleri istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gereklidir (Aksungur, 2009).

Çoğu kez işgörenler; kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, ruhsal sorunlarını çalışma koşullarına yansıtırlar. Bu yüzden çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak bunları çözmek işgörenlerin doyumunu yükseltebilmektedir (Başaran, 2000:220).

#### 2.1.2.2.2. İşin Niteliği

İşin niteliğinin “ilginç” ve ‘zevkli” olması ve çalışanın işinin niteliğini beğenmesi iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerdendir. Bu faktörlerin en önemli üç unsuru (Bölüktepe, 1993:5-6) bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Çalışanların çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden kaçınmaktadırlar. Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler (Görgülür, 2013:82).

Başaran (2000:218)’a göre işgörenin işini beğenmesi şu koşullara bağlıdır:

1. İş yerinin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
2. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
3. İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
4. İşin sorun çözmeye dayanması.

### 2.1.2.2.3. Ücret

Ücret, iş tatminini etkileyen unsurların içerisinde en önemlilerinden biridir. Buradaki ücret tabirinden kastedilen şey, akla ilk gelen para yani işgörenin aldığı maaştır. Çalışanlar daha iyi bir yaşam sürdürebilmek ve geçimlerini sağlamak için paraya ihtiyaç duyduklarından para, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından iyi bir güdüleyici olarak görülmektedir. Bu bağlamda, işgörenleri motive ederek onların iş tatminlerini sağlamada aldıkları ücretin rolü göz ardı edilemez. Bununla birlikte iyi bir ücret, hizmet kalitesini ve örgüt performansını, verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için de iyi bir araçtır.

Ücret; işin sorumluluk düzeyine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına uygun ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olmaktadır. Öte yandan iş doyumunu için alınan ücretin diğer çalışanlara göre dengeli olması, diğer çalışanlardan yüksek olmasından daha önemlidir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular da vardır (Aşık, 2010:41).

### 2.1.2.2.4. Yükselme Fırsatları (Kariyer)

Araştırmacılar, iş tatmini ile yükselme olanakları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu konusunda hemen hemen mutabıktırlar. İş tatmini ile terfi arasındaki olumlu ilişki işgörenlerin algıladıkları eşitlik durumuna bağlıdır. “Tanınma” ve “başarma” faktörleriyle kıyaslandığında terfinin iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkisi vardır (Qasim vd., 2012:35). Terfi olanaklarının önemi bireyden bireye değişiklik gösterebilir. Kimi işgören sosyal statü için terfi etmek isterken kimi işgörenler de daha çok maddi getiri, adalete olan inanç ya da gereksinim ve psikolojik büyüme gibi sebeplerden dolayı terfi etmeyi arzulayabilir.

Ancak iş tatmini ile yükselme olanakları arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenemez. Mesela Locke’a göre kişi firmasındaki terfi sistemini adaletsiz bulabilir ama kişisel olarak bu durumdan tatmin olabilir. Çünkü terfi, o birey için sorumlulukların artmasına ve işin daha çok zorlaşmasına sebep olabilir. Bu yüzden o birey de terfi etmek istemeyebilir. Aynı şekilde kişi, çalıştığı firmadaki terfi sistemini adil görebilir; ama yine de o güne kadar terfi etme şansına hiç sahip

olmadığı için bu durumdan tatminsizlik yaşayabilir (Locke, 1976:1323). Fakat hatırlanmalıdır ki Locke'un tespiti daha çok bireysel ve istisnai bir tespittir; buna karşın bilimsel çalışmalarda daha çok kabul edilen durum genellikle yükselmenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu şeklindedir.

#### 2.1.2.2.5. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Başaran, 2000:222). Örgüt iklimi, çalışanların organizasyona ilişkin algıları olarak kavramsallaştırılmıştır. Bireyler, içinde buldukları organizasyondan aldıkları bilgiler ve ortam koşulları gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılar elde ederler. Birey iklimi; iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici olarak algılayabilir. Bireyin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, organizasyona ait değişkenlere bağlı olarak farklılaşacaktır (Schneider, Snyder, 1975:319. Akt:Çekmecelioğlu Gündüz, 2005:81). Örgüt kültürü, örgütsel olarak ilişkili olan ve karşılıklı olarak anlaşılıp, örgüt üyeleri tarafından uyulması gereken inançlardan ve değerlerden meydana gelir (Can vd., 2006:428).

Örgütün yönetim biçiminin ve örgütte oluşturulan iklimin (ortamın) işgörenlerin işten doyumunu ile ilişkisi yüksektir. Güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu; çatışmaların en aza indiği bir ortam işgörenlerin işten doyumunu olumlu yönde etkiler (Başaran, 2000:222). Bu bağlamda Çekmecelioğlu (2005), yürüttüğü ampirik çalışmasında yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bazı etkileri olduğunu saptamıştır. Eğer örgüt iklimi içerisinde yaratıcılık olumlu olarak destekleniyorsa bunun iş tatminini arttırdığını ve işten ayrılmayı azalttığını belirtmiştir. Yine literatürde örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğunu gösteren çalışmaların bulunduğu da vurgulanmıştır (Çekmecelioğlu, 2005).

### 2.1.2.2.6. Sosyal İlişkiler

İş tatminini etkileyen önemli örgütsel faktörlerden bir tanesi de işgörenin çalışma arkadaşlarıdır. İnsan, yaratılışı gereği sosyal bir varlık olduğundan çevresindeki insanlarla sürekli bir iletişim halindedir. Özellikle mesai günlerinde günlük zamanının neredeyse yarısını kendileriyle geçirdiği çalışma arkadaşları çalışanın bireysel ve sosyal hayatı açısından önemlidir. Çünkü birey teşrik-i mesai ettiği arkadaşlarından psikolojik olarak etkilendiği gibi onları da aynı şekilde etkileyebilmektedir. Yalnızca ücret ya da diğer maddi getiriler çalışanın iş tatminini ya da motivasyonunu belirleyici olmadığından örgüt içerisinde mutlu bir iletişim ağı zaruridir.

Örgüt ya da kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim sistemi varsa; bu, örgütteki çalışanların birbirleriyle daha samimi ve huzurlu ilişkiler geliştirmesini sağlar. Samimi ve huzur dolu bir ortam çalışanları olumlu yönde motive ettiği için çalışanların iş tatminine pozitif bir yön verir.

Örgüt içerisinde çalışanın kendileriyle ortak değerler ve paylaşımlar yapacağı çalışma arkadaşları yoksa kişi kendini mutsuz ve yalnız hissedebilir. Yoğun bir çalışma stresi ve ağır bir iş yükünün ardından bir de yalnızlık psikolojisi işgörenin iş tatminini olumsuz etkiler. Bu durumda işgörenin örgütte verimliliği azalttığı gibi işten ayrılma gibi daha ciddi sorunlara da sevkedebilir. Böyle bir durum ise hem bireysel hem de örgütsel bir kayba neden olur.

### 2.1.2.2.7. İş Güvencesi ve İş Güvenliği

İş güvencesi kavramı, çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında kullanılmakta olup temelde; geçimini emeği ile sağlayan bağımlı işgörenleri, haklı bir neden olmaksızın işveren tarafından işgörenin hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda işverenin fesih işlemini sınırlayan veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece hizmet akdinin işgören açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve hizmet ilişkisine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir. Bakan ve Büyükbeşe'nin yaptıkları çalışma sonucunda iş güvencesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.



İşgörenler istedikleri sürece örgütte çalışabileceğine güvendiklerinde genel olarak işlerinden memnun olmakta ve iş tatminleri yükselmektedir (Çıtak, 2010:61).

İş güvencesi gibi iş güvenliği de işgörenler için iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışma yaşamında karşılaşılan meslek hastalıkları ve iş kazaları verimliliği azaltmaktadır. İş güvenliği olan bir işte çalışmak, işgörenin moral yönünden güvenli ve sağlıklı olmasını sağlamaktadır. Hastalık riski taşıyan mesleklerde işgörenlerin işe karşı kaygı düzeyi yüksek olacağından işlerinden yeterince tatmin elde edememektedirler. Hastalıklar sonucu uğranacak maddi zarar da iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Meslek hastalıklarının beden ve ruh sağlığını bozması sonucu toplumsal statünün kaybedilmesi de iş tatminini etkilemektedir (Çıtak, 2010:61).

#### **2.1.2.2.8. Örgüt ve Yönetim**

Literatürde yöneticinin tanımı, vasıfları ve görevleriyle ilgili farklı fakat birbirine paralel tanımlamalar ve bilgiler mevcuttur. Yönetici en kısa anlamıyla başka insanlar aracılığıyla iş yaptıran kimsedir. Genel olarak tanımlandığında *yönetici (executive, manager)*, “bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst” şeklinde tanımlanmıştır (Bulut ve Bakan, 2002:95). *Yöneticiler*; kontrol ederler, tahmin yaparlar, kısa vadeli düşünürler, istikrar ve form ararlar, esnek değildirler, olgular ve yanıtlarla ilgilidirler (Deliveli, 2010:46).

Yapılan araştırmalar (Yavuz, 2010) sonucunda “astları üzerinde güven yaratan, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştiren yakın nezaketten çok genel nezakete ve astların katılımına izin veren insana yönelik (demokratik) davranış” tarzının “iş her şeyin üzerinde tutan sorumluluk ve inisiyatif fırsatı tanımayan, kararları tek başına veren ve astlarını emirleri yerine getiren araçlar olarak değerlendiren işe yönelik (otokratik) liderlik tarzına” nazaran daha verimli gruplara sahip olduğu fikrine ulaşılmıştır (Yavuz, 2010:24).

Bunun yanında, çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her

şeyden önce, işgören doyumunu sağlamak için yöneticilerin mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin yanında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Bu çerçevede, işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Toker, 2007: 592).

#### **2.1.2.2.9. Denetim**

Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenleri işten doyumlarına engel olur. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlerler (Başaran, 2000:220).

#### **2.1.2.2.10. Geri Bildirim**

Yönetim yazınında iş tasarımıyla ilgili yapılan son dönem araştırmalarında geribildirim çalışanların iş hayatlarında önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmıştır. (Herold ve Greller, 1977: 142). Geribildirim arama davranışı, hem bir çalışan uygulaması hem de yönetsel bir araç olarak insan kaynakları yönetiminde önemli roller üstlenmektedir. Günümüz işletmelerinde çalışanlar, yüksek düzeyde geribildirim yoğunluğu yaşamaktadırlar. Özellikle bilgi temelli örgütlerde, bilgi işçilerinin işlerinde başarılı olup olmadıkları veya doğru işi yapıp yapmadıkları konularında sürekli veri akışını sağlayacak geribildirim döngüsüne olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Diğer taraftan özellikle sanal örgütlerde yerleşim itibarıyla ayrı yerlerde çalışan personelin üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından sağlayacakları geribildirim bilgisi bir hayli önem kazanmaktadır (Kaymaz, 2007:143). Bu açıdan bakıldığında tıpkı denetimde olduğu gibi düzeltici ve yardım edici bir geribildirim (geribesleme) çalışanların iş doyumlarını olumlu yönde etkileme gücüne sahiptir.

### 2.1.3. İş Tatminine Yönelik Çalışmalar

Literatürde iş tatmini ile ilgili erken dönemdeki çalışmalara bakıldığında, iş tatmininin tanımı, kökeni, boyutları (içsel ve dışsal iş tatmini), iş tatminine temel olan motivasyon teorileri, iş tatmininin alakalı olduğu diğer kavramlar, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin ve tatminsizliğinin sonuçları ve iş tatminini sağlamaya yönelik çalışmalar ile ilgili teorik ve ampirik çalışmaların yapıldığı ve bu tarihsel bağlam içerisinde iş tatmini ile ilgili 6000'den fazla çalışmanın yürütüldüğü –literatüre bakıldığında- görülmektedir.

2000'den sonra yürütülen çalışmalara bakıldığında ise: Lee, yürüttüğü ampirik çalışmasında iş tatmininin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla yakın bir ilişkisinin olduğunu saptamıştır(Lee, 2000). Yine Başaran'ın aktardığına göre iş tatmininin işgören kişiliği ile yakın bir ilişkisinden bahsedilmiştir(Başaran, 2000).

Özkalp, çalışmasında iş genişletilmesinin iş tatminini sağlamaya yönelik çalışmalarda pozitif bir rolünün olduğunu söylemiştir (Özkalp, 2003:166-167). Kerman iş rotasyonunun iş tatminini sağlamadaki önemine (Kerman, 2004); Telman ve Ünsal, işinden doyum sağlamayan çalışanların kanun dışı grev ve sabotajlara başvurduklarına dikkat çekmiştir (Telman ve Ünsal, 2004). Bunun yanı sıra, Bartley vd. araştırmalarında iş tatmini ile psikolojik sağlık arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu (Bartley vd., 2005); Çekmecelioğlu ise yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatmini ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu söylemiştir (Çekmecelioğlu, 2005). Yine Llorente ve Macias iş tatmininin, iş kalitesinin bir göstergesi olduğunu ampirik çalışmalarında test etmişlerdir (Llorente ve Macias, 2005).

Randhawa, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu (Randhawa, 2007); Fischer ve Poza yaptıkları uygulamalı çalışmalarında iş tatmininin stresle başa çıkmada yararlı hatta iyileştirici bir etkiye sahip olduğunu (Fischer ve Poza, 2007:22); Aşan, telecommuting ile iş tatmininin ilintili olduğunu (Aşan, 2007); Toker, demografik özelliklerin iş tatminine nasıl bir etkide bulunduğunu araştırdığı çalışmasında evli çalışanlarla bekâr çalışanların iş tatmin

düzeyleri arasında fark olduğunu ve aynı zamanda örgüt ve yönetimin iş tatmini üzerinde etkili olduklarını (Toker, 2007:102-104); Kaymaz ise kendi çalışmasında düzeltici ve yardım edici bir geribildirim iş doyumunu sağlamada etkili olduğunu kaydetmişlerdir (Kaymaz, 2007).

Aşan ve Erenler ampirik çalışmalarında iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiye (Aşan ve Erenler, 2008); Gürbüz, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini (Gürbüz, 2008); Öztekin ise iş tatminsizliği sonucunda meydana gelebilecek durumlar arasında işgörenin devamsızlığına dikkat çekmiştir (Öztekin, 2008). Ayrıca, Eyupoglu ve Saner iş tatmininin akademik unvan ile olan ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında; profesör, doçent ve doktorasını yapmış öğretim görevlilerinin ılımlı bir iş tatmin düzeyine, Yrd. Doçent ve öğretim görevlilerinin ise düşük bir iş tatmin seviyesine sahip olduklarını belirtmişlerdir (Eyupoglu ve Saner, 2009:690).

Alan, düşük iş tatmininin kısa vadede verimliliği arttırsa da uzun vadede bunun mümkün olmadığını söyleyerek iş tatmini-verim ilişkisine ve aynı çalışmada performans-ış tatmini ilişkisine değinmiştir (Alan, 2010). Ayrıca, Yavuz'un aktardığına göre iş tatmini ile eğitim durumu ve yaş arasında bir ilişki vardır (Yavuz,2010). Bu durum Akşit'in çalışmasında da teyid edilmiştir (Aşık, 2010). Engizek Demir iş doyumuna ulaşmış çalışanların yüksek bir morale sahip olduklarını belirtmiştir (Engizek Demir, 2011). Turan ve Parsak, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarının örgüt içerisinde yabancılaşmanın temel kaynaklarından biri olduğunu (Turan ve Parsak, 2011); Tziner vd. müşterek sosyal sorumluluk ile iş tatmini arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğunu (Tziner vd., 2011:71); Elamin ve Alomaim ise batılı olmayan ve gelişmekte olan Suudi Arabistan'da iş tatmininin örgütsel adalettten etkilenen önemli bir olgu olduğunu belirtmişlerdir (Elamin ve Alomaim, 2011).

Ghaziani vd. İş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi davranışsal değişkenlerin örgütsel adalet ile açık ve güçlü bir ilişkisinin olduğunu (Ghaziani vd., 2012:186); Mbah ve Ikemefuna Nijeryada yürüttükleri çalışmalarında iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini (Mbah ve Ikemefuna, 2012); Heidari ve Saeedi İran'daki bir şirkette İş tatmininin çalışanlar açısından rolünü (Heidari ve Saeedi, 2012);

Thomas ve Nagalingappa iş tatmininin dağıtımsal ve etkileşimsel adaletten etkilenen bir durum olduğunu (Thomas ve Nagalingappa, 2012); Qasım vd. terfinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu (Qasım vd., 2012); Kuzulugil iş tatmini ile demografik özellikler ve özellikle cinsiyet-iş tatmini ilişkisini araştırmışlardır (Kuzulugil, 2012).

Ahmadi ve Keshavarzi üniversitedeki fakülte öğretim elemanlarının iş tatminlerini ölçtükleri çalışmalarında akademik unvan ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla beraber en yüksek iş tatmin düzeyinin 11-15 yıllık eğitim tecrübesine sahip öğretim elemanlarında olduğunu ve en düşük iş tatmin seviyesinin ise 15 yıl üzeri bir tecrübeye sahip olan öğretim elemanlarında olduğunu bulgulararak iş tatmini-tecrübe ilişkisine dikkat çekmişlerdir (Ahmadi ve Keshavarzi, 2012:155). Ayrıca Bakotic ve Babic gemi inşa eden bir şirkette yaptıkları çalışmada, normal koşullarda çalışan işçilerle zor koşullar altında çalışan işçilerin iş doyumları arasında bir fark bulunmadığını; fakat yönetimde çalışan işçilerin iş tatmin durumlarının zor koşullar altında çalışan işçilerin iş doyum durumlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bakotic ve Babic, 2013:209).

Özetle, iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini kavramı ve kapsamı, ilişkili olduğu diğer davranışsal boyutlar, iş tatminini etkileyen ve ondan etkilenen faktörler ve bunları test etmek ve sonuçlarını daha bilimsel bir perspektifle değerlendirmek için yürütülen çalışmalar literatürde yer almıştır.

## 2.1.4. Örgütlerde İş Tatmini'ni Sağlamaya Yönelik Çalışmalar

### 2.1.4.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılması sürecidir. Amaç iş özelleştirilmesi sonucunda gelişebilecek olan çalışanın iş tatminsizliğini en düşük seviyeye getirmektir. Bu teknik iş genişletmeyle yakından ilişkilidir. Her iki teknik de personelin işten soğumasını azaltmak için, işin kapsamındaki görevlerin çeşitlendirilmesi ile ilgilidir. İş rotasyonunun iş genişlemesinden farkı; personelin yaptığı işlerin birbirinden tümüyle farklı olabilmesidir. Örneğin; görevi üretim hattında bir kapağın vidalanması olan personele, bir süre için depolama bölümünde malzeme yerleştirme görevi veriliyorsa rotasyon uygulanıyor demektir. Ancak, personelin yerine getirdiği işler rutin ve benzer işe iş genişletme ve iş rotasyonu teknikleri fazlaca yarar sağlamaz. İş rotasyonu, personelin işten soğumasını azaltır, bilgi ve becerileri artırır, örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştirir ve personelin önüne yeni alternatifler çıkarır. (Kerman, 2004:20).

### 2.1.4.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, Herzberg'in motivasyon kuramına dayanılarak geliştirilmiştir ve burada temel amaç çalışanların sorumlulukları ve öz-güvenleri yükseldikçe işlerinde motivasyonlarının da artacağı yönündedir (Kerman, 2004:19). İş zenginleştirme çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sahibi olmayı sağlar. En bilinen iş zenginleştirme yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. İş özellikleri yaklaşımına göre, bir iş çalışanın motivasyonu, performansı, iş tatminini artıracak ve buna karşın işe devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsmalıdır. Bu temel boyutlar:

1. Yetenek çeşitliliği
2. Görevin belirlenmesi
3. Görevin önemi
4. Özerklik
5. Geri bildirim

Yetenek çeşitliliği bir işin yapılması için gerekli olan farklı aktivitelerin, çalışanların yeteneklerinin derecesidir. Görevin belirlenmesi, bir işin başından sonuna kadar tamamlanması için gereken süreçleri kapsar. Görevin önemi, bir işin başkalarının hayatı ve işleri üzerindeki temel önem derecesidir. Özerklik bir işin çalışana sağladığı özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin derecesidir. Geribildirim ise bir işin, çalışanlara performansları ile ilgili doğrudan ve net bilgi sağlama derecesidir (Kerman,2004:19-20).

#### **2.1.4.3. İşin Genişletilmesi**

İşin genişletilmesi, aşırı sınırlılık ve ihtisaslaşmanın yarattığı sıkıntı ve monotonluğu ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Burada çalışanın yürüttüğü işin içerisine birkaç görev daha ilave edilmiş veya birkaç iş bir araya getirilerek yaptığı iş sayısı arttırılmıştır. Her iki biçimde de bireyin yetenek düzeylerini geliştirme amacı vardır. Böylece bireyin beceri çeşitliliği arttırılmaya çalışılmaktadır (Özkalp,2003:9).

Beceri çeşitliliği ve yetenek düzeyini arttırmanın yanı sıra, işin genişletilmesi iş tatminini de olumlu etkiler. Çünkü, aşırı sınırlılık ve ihtisaslaşmadan kaynaklanan monotonluk ve sıkıntılı bir ruh hali, iş tatminini olumsuz bir biçimde etkileyecektir. Bu engeller aşıldıktan sonra iş tatminini sağlamaya yönelik pozitif bir adım atılmış olacaktır.

#### **2.1.4.4. İş Tasarımı**

Daft'a göre iş tasarımı (iş dizaynı) üretim ve iş tatminini arttırmak için motivasyonla ilgili teorilerin işin yapısına uygulanmasıdır (Daft, 1994). İş tasarımı iş tatminsizliğini azaltmak ya da bunun üstesinden tamamen gelmek için de yapılabilir. Çünkü iş tasarımı bireyi örgüt içerisinde motive etmenin en iyi yollarındandır.

İş tasarımı, verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir. Yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini inceler. İş tasarımı savunularına göre, yöneticiler yüksek bir güdüleme elde etmek istiyorlarsa, yapılan işlerle ilgili güvenilir geribildirim

sağlamalı, işçide yaptığı işten dolayı sorumlu olduğu duygusu geliştirilmeli ve çalışanlar için işin anlamını paranın da ötesinde bir şeyler verme olarak algılanmalıdır. Çalışanlar işin tamamını ya da gözle görülebilir anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan dolayı daha fazla tatmin duyarlar. Yapılan araştırmalar, bitirilmeden kesintiye uğratılan işlerin bitirilenlerden daha çok anımsandığını ortaya çıkarmıştır. Buna yönetim psikolojisinde *Zeirganik Etkisi* adı verilir. Zeirganik, parçalara bölünmüş bir görevin bunalımla sonuçlandığını, kişilerin bir kez başladıkları bir sürecin tamamlanmasını ya da sona erdirilmesini istediklerini görmüştür. Endüstrileşme ve modernleşme işlerin ufak parçalara bölünmesini zorunlu kıldığından görev tasarımı daha da önem kazanmıştır (Can vd., 2006:126).

İş tasarımının hem örgütün kendisi hem de çalışanlar için ayrı faydaları vardır. Özkalp'a örgüt içinde işlerin farklılaştırılmaması ve birleştirilememesi (integrasyon) veya her ikisinin de gerçekleştirilememesi kötü dizayn edilmiş işlere neden olurken bu da örgüt içinde çeşitli performans sorunlarına neden olur (Özkalp, 2003:7). İşlerin iyi bir biçimde dizaynı bu sorunlardan kaçınılmasına, üretim artışlarına ve insanların işyerlerinde olumlu davranışlar sergilemelerini sağlar olur.

#### **2.1.4.5. İş Paylaşımı**

İş paylaşımı, iki çalışanın gönüllü olarak tam gün çalışma isteyen (full-time) bir işi paylaşmalarına yönelik alternatif bir çalışma takvimidir. Bu uygulamada, çalışanlar ücretlerini oran üzerinden bildirilen fiyatla (pro-rata) alırlar ve işin tüm sorumluluğundan da beraber sorumlu olurlar. (<http://www.businessdictionary.com/definition/job-sharing.html> 30.10.2013. 15:59). Birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışacak işçiler bulunduğu takdirde iş paylaşımı iş tatminini sağlamada önemli bir işleve sahiptir. İş paylaşımı neticesinde çalışan kendisine ve çevresine (ailesine, arkadaşlarına) daha fazla zaman ayırma imkânı bulacaktır. Bu da kişinin motivasyonu sağlayarak iş doyumuna olumlu katkıda bulunacaktır.



#### 2.1.4.6. Esnek Zaman Uygulaması

Esnek zamanlı çalışma bir diğer üçüncü çalışma alternatifidir. Burada birey kendi günlük çalışma zamanlarını kendisi tayin etmektedir. Bu uygulamada dünyanın gelişmiş ülkelerinde özellikle de kentsel mekânlarda oturan ve iş yeri uzak olan personel için çok fayda sağlamaktadır (Özkalp, 2003:22).

Burada çalışan sabah 6-9 arası kendine uygun bir saatte işe başlamakta ve sekiz saat mesai yapmaktadır. Bu alternatif çocuğu olan veya sabahki yoğun trafiğe takılmak istemeyen çalışanlar için çeşitli imkânlar sağlamaktadır. Bir diğer yünden de her bireyin bioritmi bir olmadığı için, insanların kendi çalışma ritimlerine uygun saatleri seçmelerinde kolaylıklar sağlamaktadır. Gerçekten de bazı insanlar erken yatıp erken kalkıp erken işe başlamayı tercih ederken, bazı bireylerde geç yatıp geç kalkıp geç işe başlamayı tercih edebilmektedirler. İşte esnek zamanlı çalışma bu tür insanlara uyum kolaylıkları sağlamaktadır. Eğer şirketlerin kendilerine göre belirledikleri bir uygulama yoksa bu yöntem çok farklı biçimle kullanılabilir. Hatta yönetici ile işçi kendi aralarında anlaşarak bunun saatlerini ayarlayabilmektedirler. Bu tür bir çalışma sistemi henüz ülkemize tam anlamıyla girmiş değildir. Çünkü bu henüz iş kanunumuzda yer almamaktadır. Esnek saatler uygulayan işyerlerinde çalışanların işyerlerine olan sadakat ve bağlılıklarının arttığı, morallerinin yükseldiği ve işten ayrılmalarının azaldığı saptanmıştır. Bu uygulamanın bir sakıncası eğer iş saatleri ile ilgili olarak diğer çalışma arkadaşlarıyla bir çatışmanın yaşanması iş yerinde bireylerarası sosyal ilişkileri zedeleyebilir. Bu da çalışanların işe ilişkin tutumlarını olumsuz etkileyebilir (Özkalp, 2003:22).

Eğer çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılıkları ve sadakatleri varsa, moral durumları iyi ve yükseğe ve işten ayrılma gibi bir endişeleri yoksa bu uygulamanın iş tatminine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 2.1.4.7. Eğitim

Bacak ve Yiğit'in Eren (2007)2den aktardığına göre, iş devamsızlığı azaltmak için işe yeni alınan işçilerin ön eğitimden ya da işe alıştırma eğitiminden

geçirilmesi gerekmektedir. Ön eğitimden geçirilen personelin işyerine bağlılıklarının daha fazla olduğu, dolayısıyla bu kişilerin işe devamsızlıklarının azaltıldığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Çünkü bu eğitim sayesinde çalışanlara işin yapılması için gerekli olan kolaylıklar gösterilmekte, işyerinde gerekli olan bedensel ve düşünsel yetenekler geliştirilmektedir. Bu sayede yeterli ölçüde kalifiye olmuş ve işyeri koşullarına alışmış, acemilik devresini atlatmış olan işçilerin kendilerine olan özgüvenleri artmakta, işle ilgili sorunları oldukça azalmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010:42).

Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmasına sunabilen örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler çalışanların güven duygusunu ve örgüte bağlılığını arttırabilirler (Sayın, 2009:31).

#### **2.1.4.8. Azaltılmış İş Günü Sayısı**

Azaltılmış iş günü sayısı, tam gün bir işin klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkân veren bir tür iş programlamasıdır. Bu programda en yaygın kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 işgünü çalışmayı ifade eder. Program, çalışan kişinin özel işlerine daha fazla zaman ayırmasına olanak verdiği için, kişinin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılır. Böylece devamsızlık ve işten ayrılmalar azaldığı gibi, iş arayanlar için örgüt cazip hale gelir (Sayın, 2009:30).

#### **2.1.4.9. Telecommuting (İşyeri Dışından Bilgisayar Aracılığıyla İşyerine Bağlı Olarak Çalışma)**

Telecommuting, iş yerine bağlı bir bilgisayar kullanarak, evde ya da iş yerinden ayrı herhangi bir yerde yapılan iş demektir. Bu uygulamaya zaman zaman “esnek yer uygulaması” adı da verilir. Telecommuting esnek zaman uygulamasına

benzemekle birlikte burada vurgulanan zamandan ziyade çalışılan mekândır. Telecommuting, kişilere bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini ve motivasyonu arttırmaktadır. Uygulama, yönetimin çalışanlardan uzak kalması, grup ruhunun oluşmaması, bilgisayar bağlantısında teknik aksaklıkların çıkması gibi sorunlara sahiptir. Bununla birlikte, Amerika Birleşik Devletleri'nde en az 9 milyon kişi bu uygulamaya göre çalışmaktadır (Aşan, 2007:322).

### **2.1.5. İş Tatmininin Sonuçları**

İş, insan yaşamının en önemli parçalarından bir tanesidir. Hayatının önemli bir bölümünü işinde geçiren bir işgörenin iş doyumuna ulaşması hem bireyin kendisi, hem çalıştığı örgüt hem de toplum için önemli bir durumdur. Çünkü, iş tatmininin verimlilik, örgütsel etkililik gibi örgütsel; ve işgören sağlığı gibi bireysel sonuçları vardır. Bu bölümde iş tatminine bağlı olarak ortaya çıkan olumlu ve olumsuz duygular (tatmin ya da tatminsizlik) iş tatmininin faydaları ve iş tatminsizliğinin sonuçları olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

#### **2.1.5.1. İş Tatmininin Faydaları**

##### **2.1.5.1.1. Verimlilik**

Verimliliğin iş tatminini doğurduğu, iş tatminin de verimliliği artırdığı, dolayısıyla, bu iki ögenin etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Bilgi ve becerilerini işlerinde yeterince kullanmayan işgören düşük verimlilik oluşturacaktır. Çalışanın bilgi ve becerilerinden yararlanma derecesi arttıkça verimlilik de artmaktadır (Shetty, 1982: 33). Kişi işinden tatmin olursa, işine karşı olumlu tutum sergileyecek, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselecektir. Bu arzu işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışına dönüşecektir.

Düşük iş tatmini, yüksek verimlilik ile birlikte olanaklı olsa da bu gibi aşırı koşulları uzun vadede sürdürmek olanaksızlaşmakta, işgörenlere yaptıkları iş anlamlı görülmemektedir. Yani çalışan, düşük iş tatmini içinde görevini sürdürüyorsa kısa

süre için verimlilik sağlayabilir. Ancak uzun vadede aynı koşullar altında, aynı verimliliği sağlayamayacaktır (Alan, 2010:48). Bu yüzden uzun vadede kazanma ve büyümeyi hedef alan her işletme veya kurum verimlilik artışını sağlamak için işgörenlerin iş doyumlarını göz önüne almak durumundadır.

#### **2.1.5.1.2. Performans**

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler (Keleş, 2006:71).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık yazınında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansına olumlu katkılar sağlayacağı görüşü hâkimdir. Özellikle iş tatmininin işten ayrılma eğilimine etkisi düşük performansı olan kişilerde daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır. İş tatmininin performans üzerindeki etkisi karşılıklı bir ilişki olarak görülebilir. Performans ile tatmin arasındaki ilişki; üstün performansın tatmini artırması, bunun da daha sonraki dönemde performansa yansması olarak tanımlanabilir (Alan, 2010:48).

#### **2.1.5.1.3. Yaşam Tatmini**

İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişki ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından araştırılmıştır. Örgütsel literatürde iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişki büyük dikkat çekmiş, son yıllarda iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki çok sayıda deneysel araştırmanın ve niteliksel gözden geçirmenin de konusu olmuştur. İş bir kişinin yaşamının önemli bir parçası olduğundan, iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki bağlantı anlamlıdır. İş ve yaşam tatmini ilişkilidir; çünkü çalışanlar iş ortamlarının dışındaki olaylar ve durumlardan etkilenirken iş dışı olaylarla ilgili davranış ve duygular da iş tatmininden etkilenmektedir (Aşan ve Erenler, 2008:206-

207). Yine Aşan ve Erenler yaptıkları ampirik çalışma neticesinde de iş ve yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır (Aşan ve Erenler, 2008)

#### **2.1.5.1.4. Yüksek Moral Sağlaması**

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde iş yerindeki verimlilikleri artar. Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Demir, 2011:53).

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, iş yerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- Çalışanlar iş yerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve iş yerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, iş gücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

#### **2.1.5.1.5. İşyerinde Bütünleşme Sağlaması**

Çalışanların bulunduğu iş yerine uyumları verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, iş yerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İşi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecektir. İşyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca yöneten ve yönetilenler grubunun iş yerinde beklentilerini elde etmeleri sonucu bu gruplar arasında uyum görülecek ve bunun sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve

çekişmeler minimum düzeye inecek, iş yerinin sürekliliği sağlanacaktır (Demir, 2011:54).

### **2.1.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları:**

#### **2.1.5.2.1. Devamsızlık**

Devamsızlık; iş gücü devrini ve departmanlardaki genel çalışma atmosferini etkileyen bir faktör olup yüksek maliyetli, iş baskısıyla ilişkili bir sonuç ve stresin ilk belirtisidir. Dolayısıyla işgören devamsızlığı, işverenler için pahalı bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden de işgören devamsızlığı yetmiş beş yılı aşkın bir süredir geniş olarak araştırılmaktadır. Devamsızlığı açıklamak ve önlemek için genel olarak; bireysel, davranışsal ve örgütsel değişkenler üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışmalarda yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi, mizaç ve kaza ile olan devamsızlık gibi iş davranışları ve sonuçlarını kapsayan bireysel faktörler ile bir grupta hazır bulunma, iş özellikleri, iş tatmini ve görgü eksikliği gibi başka değişkenler de devamsızlıkla bağdaştırılarak incelenmiştir (Öztekin, 2008:42-43).

Devamsızlığın karşılıklı olarak ilişki açısından en kapsamlı çalışıldığı konu ise iş tatminidir. Ayrıca çeşitli çalışmalar örgütsel desteğin devamsızlıkla olumsuz olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmalara göre davranış olarak devamsızlık, bir grup seviyesindeki fenomenen çok bir bireysel farklılıklar fenomenidir. Bu tespit devamsızlıkla ilgili modellerin, devamsızlık davranışının önceden belirlenebilmesinde kullanılması için değişkenlerle ilişkili olan kişiliğin tanımlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Devamsızlığın önceden tespit edilmesi için kişilik özellikleri gibi bireysel farklılıklar tanımlandığında, bu özellikleri iş için başvuranların seçiminde kullanmak mümkün olur ve böylece devamsızlık oranı azaltılır. Büyük ölçüde işten tatminsizliğe gösterilen davranışsal bir tepki olan devamsızlıkla ilgili çalışmalarda iki görüş vardır. Birinci görüş belirtilmiş olan önceki devamsızlığın gelecekteki devamsızlığın en güçlü belirleyicisi olduğunu, ikinci görüş ise bazı araştırmaların özel bir devamsızlık şeklinden kişilik-devamsızlık ilişkisinden bahsettiğini vurgulamaktadır (Öztekin, 2008:42-43).

### 2.1.5.2.2. İş Gücü Devri

Yöneticiler, devir hızını boşluğu doldurmayla ilgili bütün bir süreç olarak değerlendirirler. Bir pozisyon boşaldığı zaman, ister gönüllü ister gönülsüz olsun, onun yerine başka bir çalışan istihdam edilir ya da mevcut çalışanlardan biri o işi yapmak üzere eğitilir. İşte bu yerine yerleştirme döngüsü devir hızı olarak bilinir (Mbah ve Ikemefuna, 2012:276).

İşgücü devri, verilen bir zaman diliminde yerlerine başka çalışanların yerleştirilmesi zorunlu olan çalışanların sayısının çalışanların ortalama sayısına olan oranıdır. Daha basit ifadelerle; iş gücü devri, bir çalışanın işten ayrılıp yerine başka bir işgörenin yerleştirilmesini içeren bir hareketler serisidir. İş gücü devri, sık sık bir şirketin performansının göstergesi olarak kabul edilir ve örgütün etkinliği ve verimliliği noktasında olumsuz olarak gözlenir (Mbah ve Ikemefuna, 2012:276). Yine, Mbah ve Ikemefuna işten ayrılmayı içsel ve dışsal (internal and external) olmak üzere ikiye ayırmışlardır. İçsel ayrılma; örgüt içerisinde pozisyon değiştirmektir, olumlu veya olumsuz sonuçları olabilir. Literatürde dışsal ayrılma ise kendi örgütünden ayrılıp başka bir örgüte geçmek anlamında kullanılmakta ve çoğunlukla olumsuz sonuçlarıyla beraber anılmaktadır (Mbah ve Ikemefuna,2012).

Randhawa yürüttüğü uygulamalı çalışmasında işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Yani işgörenin iş tatmini ne kadar yüksek olursa işi bırakma niyetinin o kadar düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu da iş tatmini ya da tatminsizliğinin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İşinden doyum sağlayan çalışanlar, işini sadakatle ve ilgiyle yerine getirirler ve çalıştıkları örgütten ayrılma niyetleri de o kadar düşük olur (Randhawa, 2007:156).

İşten ayrılma, gönüllü (işgörenin kendi seçimine bağlı olarak) ya da gönülsüz (örgütün zorlaması) olabilir ve işten ayrılma niyeti, başka bir iş arama niyeti ve fiili iş arama gibi karmaşık bir süreci kapsar. Bir işletmenin iş gücü devir hızının yüksek olmasının ekonomik kayıplar ve düşük performans gibi olumsuz birçok etkisi vardır. Örneğin Mbah ve Ikemefuna'nın aktardıklarına göre işten ayrılan bir çalışanın yerine başkasını ikame etmenin maliyeti çalışanın yıllık maaşının yaklaşık yarısına tekabül etmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012:277).

Pek çok araştırmaya göre iş gücü devrinin işletmelere asıl zararı, görülemeyen ve ölçülemeyen niteliktedir. Philips (1990)'e göre bu ölçülemeyen ve görülemeyen etkiler;

- ✓ Yeni işe başlayan işgörenin yetersizliği,
- ✓ Yeni işe başlayan işgörenin iş arkadaşlarının performansına olumsuz etkisi,
- ✓ İşten çıkan işgörenin işten çıkış sürecindeki düşük performansı,
- ✓ İşten çıkan işgörenin yakın çalışma arkadaşlarındaki düşük performans,
- ✓ Yeni bir işgören alınıncaya kadar boş kalan işte yaşanan iş kayıplarıdır (Kaya, 2004:48).

Gustafson da devir hızının kayıp üretkenlik, kayıp maaşlar ve yönetimin zamanını almak gibi başka maliyetlerinin olduğunu savunur (Gustafson, 2002).

Yukarıda sıralanan kayıplar ve iş tatminsizliğinin iş gücü devir hızına olan etkisi göz önüne alındığında, çalışanların iş tatminini sağlamanın işletmeler için ne kadar hayati bir önem taşıdığı bir kez daha anlaşılmış olur.

#### **2.1.5.2.3. Kanun Dışı Grev ve Sabotajlar**

İşinden tatmin olmayan insanların olumsuz duyguları o denli yoğunlaşır ki bazen bu duygular iş yerine yönelik veya kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, çalışan üretimi engeller, sabote eder ya da kullandığı alete zarar verir. Bu paralelde toplu halde işi terk etmek, hammadde veya ürünün giriş çıkışını engellemek gibi eylemlerin arkasında da çalışanların işlerinden alamadıkları doyumun acısını işletmeden çıkarma gibi bilinçli veya bilinçdışı sabotaj davranışları söz konusudur (Telman ve Ünsal, 2004:76).

#### **2.1.5.2.4. Fiziksel ve Psikolojik Sorunlar(Stres)**

İş tatmininin fiziksel hastalıklara sebep olduğuna ve hatta uzun ömürü etkilediğine ait önemli araştırmalar vardır. İş tatminsizliği; yorgunluk, nefes alma sorunları, baş ağrıları, terleme, iştah kaybı, hazımsızlık ve mide bulantısı gibi fiziksel



hastalıklarla olduğu kadar ülser, eklem iltihabı, yüksek tansiyon, alkol ve ilaç kullanımı, felç ve kalp krizleri gibi önemli hastalıklarla da ilişkilidir. Ayrıca iş tatminsizliğinin kişinin yaşamını kısaltabileceği de belirtilmektedir. Örneğin Palmore'un yapmış olduğu çalışmada uzun ömrün tek ve en önemli belirleyicisi iş tatminidir. Çünkü iş tatminsizliğinin kişinin sağlığı açısından gerçekten de tehlikeli olma ihtimali yüksektir (Öztekin, 2008:56-57).

Ayrıca Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda endişe, üzüntü, gerginlik, kişiler arası ilişkilerin bozulması ve sinirlilik gibi çeşitli zihinsel sağlık problemleri iş tatmininin eksikliği ile ilişkili bulunmuştur. İş tatminsizliği önemsiz şeylere kızmaya, kendini kötü hissetmeye, duygusuzluğa, unutkanlığa, konsantre olamamaya ve karar verememeye de sebep olabilmektedir. Bununla birlikte tatminsizlik yaratan işlerin, işgörenin zihinsel sağlığını bozan yönleri ile ilgili en çok belirtilen faktörler:

1. Usandırıcı, sıkıcı ve tekrar edici işler,
2. İş arkadaşları ve danışmanlarla zayıf ilişkiler,
3. Çok fazla iş ve bu işlerin yapılması için çok az zamanın olması,
4. İşteki hızlı ve sürekli olan değişiklikler ve
5. İş güvenliğinin eksikliğidir (Öztekin,2008:56-57).

Bunun yanı sıra Bartley ve diğreleri'nin iş tatmini ve psikolojik sağlık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaları da yukarıdaki savları destekler niteliktedir (Bartley vd., 2005). Bunun yanı sıra Fischer ve Poza'nın aynı konudaki çalışmaları daha da dikkat çekicidir. Çalışmalarında iş tatmininin, günlük aktiviteler içerisinde yer alan merdiven çıkmadaki engeli azalttığını ve çalışanların sakat hale gelme veya sakatlığın daha aşırı şekillerini önlemekle kalmayıp bunun yanı sıra iş tatminindeki gelişmelerin zamanla iyileştirici (healing) bir etkiye sahip olduğunu gösteren delillerin var olduğunu belirtmişlerdir (Fischer ve Poza, 2007:23).

#### **2.1.5.2.5. Yabancılaşma**

Yabancılaşma gerçekte insani olmayan bir durumdur. İnsanın öz niteliğinin, özünün yitirilmesi, varlığının psiko-sosyal boyutlarının parçalanması, birbirinden uzaklaşması ve kopmasıdır. Bu bağlamda yabancılaşma insanın kendi özünden,

ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden koparak onların egemenliğine girmesi şeklinde tanımlanabilir (Erjem, 2005:2). İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmasına rağmen yaygınlığı, yoğunluğu ve değişik formlarıyla yabancılaşmanın genellikle modern topluma ait temel bir olgu olduğu konusunda bir fikir birliği bulunur (Yıldız vd., 2013:1256).

Örgüt içerisinde yabancılaşmanın en temel sebebi olarak tatminsiz çalışma çevresi ve şartları görülmektedir. Örgütlerdeki olumsuz çalışma şartları işgörenlerin işlerinden tatminsizlik duyarak yabancılaşmalarına, salt maddi kazanç için örgüte bağlanmalarına neden olmaktadır. Bu durum işgöreni çeşitli bunalımlarla karşı karşıya getirirken örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermemesine de neden olur (Turan ve Parsak, 2011:3).

Yabancılaşma ve işten doyum ile ilgili yapılan diğer bazı araştırmalarda, işten doyumsuzlukla yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örneğin, Aldemir (1983), Minibaş (1993), ve Duygulu:(1991) araştırmalarında, işgörenin işten doyumsuzluk düzeyi arttıkça, işe yabancılaşma düzeyinde de artış olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Zielinski Ve Hoy (1983) farklı araştırmalardan elde ettikleri bulguları da dikkate alarak, bir kişinin işinden doyum sağlaması halinde bile eğer yaptığı işte içsel bir anlam bulamıyorsa işine yabancılaşabileceğini ifade etmişlerdir (Parsak, 2010:50).

Sosyo- psikolojik yönü ağır basan yabancılaşma (alienation), işgörenin hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışındaki bireysel ve sosyal hayatında önemli etkilere sahiptir. Eğer örgüt yönetimi işgörenin iş doyumunu sağlamazsa işgörenin hem örgüt içerisindeki verimsizliğinin hem de bireysel yaşamındaki mutsuzluğunun önüne geçemeyecektir.

#### **2.1.5.2.6. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları**

İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabildiği gibi çalışanın dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş tatminsizliği sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalmış çalışanların yapmış olduğu iş kazalarının toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir (Sayın, 2009:36).

### 2.1.5.2.7. Çatışma

Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması, haksız ve yersiz işlemlere maruz kalması, değer yargılara uymayan bir hareket ve bir sonuç için zorlanması durumunda zihinsel olarak yaşadığı çelişkiye bağlı olarak ulaştığı duygusal yapı olarak ifade edilebilir. Bir kişi ya da bir grubun, başka bir kişi ya da grubun çalışmalarını ve haklarını maksatlı bir şekilde engellemeye girişmesi sonucunda kişi, grup ya da örgütün amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmasını engeller veya haklarını çiğnerse çatışma süreci başlamış olur. Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların genel olarak yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşımda toplandığı görülmektedir. Yıkıcı çatışma; organizasyon üzerinde iletişimin gecikmesi, bağlılığın ve amaçların öneminin azalması, işbirliğinin ortadan kalkması, çalışanlar arasında düşmanca davranışların başlaması, depresyon ve kaygı gibi rahatsızlıklara yol açarak ruhsal ve fiziksel gerginliğin artması, üretimin düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, iş tatmininin azalması, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Çatışma, etkin bir şekilde yönetilip, yapıcı forma sokulduğunda ise taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, gözardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı arttırma, örgüte esneklik kazandırma, bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak örgütsel verimlilikte artışı sağlama, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlar (Eroğlu, 2009:146).

Özetle ifade edilecek olursa; düşük iş tatminine sahip olan çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde kendi isteklerinin gerçekleşmesine odaklı, karşı tarafın isteklerini göz ardı eden yıkıcı çatışma stratejileri uyguladıkları anlaşılmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde ise çatışmayı olumlu yönde yönetip, önem vererek kazan-kazan yaklaşımı içerisinde yapıcı strateji ile hareket ettikleri söylenebilir (Eroğlu, 2009:146).

## 2.2. Örgütsel Adalet

### 2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Örgütsel adalet kavramının bilimsel açıdan ele alınabilmesi için öncelikle ‘örgüt’ ve ‘adalet’ kavramlarının net bir şekilde tanımlanması gerekir. Russeell (2004), örgütü, aynı amaçları hedefleyen aktivitelerden dolayı bir araya gelmiş insan topluluğu diye tanımlar. Eren’e göre, örgüt, (organization) uzuv anlamına gelen Yunanca ‘organon’ kelimesinden türetilmiştir. Organ, bir fonksiyonu olan ve hayatını idame ettirebilmek için bağlı olduğu canlı bir organizmanın ya da bütünlüğün parçasıdır (Eren,2011:215).

Çelik ve Sarıtürk’e göre adalet, toplumlarda düzeni sağlamak ve hayatta gerekli olan değişik kaynakların dağıtımında temel bir prensip olarak belirtilmesi gereken bir fikirdir. Adalet Arapça bir kelime olup köken itibariyle dengeli, ölçülü gibi anlamlara gelmektedir. Türkçede ise doğruluk, dürüstlük gibi anlamlar kazanmıştır. Adalet, eşitlik, yasa, doğruluk, iyilik ve sağlamlık gibi değer yargılarını kapsayan geniş kapsamlı bir kavramdır ve aynı zamanda tutarlılık, düzenlilik ve bir düzenin doğruluğu anlamına gelir (Çelik ve Sarıtürk, 2012:357-358). Yani adalet kavramı temelde hukuk kurallarına uygunluğu içerir ve hakkın gözetilmesi, yerine getirilmesi anlamına gelir.

Bu tanımların ve açıklamaların yanı sıra Eflatun adaleti; devletteki herkesin yalnız kendi işiyle uğraşması şeklinde tanımlar (Eflatun, 2006). Bu veciz tanımlamada devlet yerine devletin daha dar ve küçük bir şekli olan “örgüt” uyarlanabilir. Yani bu bağlamda örgütsel adalet; örgüt içinde herkesin kendi uzmanlık alanı olan işiyle meşgul olması, başkasının uzmanlık alanına müdahale etmemesidir. Eflatun’un bu tanımından çıkarılacak sonuç; adalet kelimesinin yeni ve modern bir kavram olmadığıdır. Adalet, Tevrat ve Kur’an gibi kutsal metinlerde ve kutsal olmayan tarihi vesikalarda da önemli bir yere sahiptir. M.Ö. 18 yüzyıldaki Hammurabi Kanunları, toplumu düzenleme girişiminin temelini oluşturmuştur. Bu düzenlemelerden çok önce de adaletin; Afrika’daki bazı tarihi araştırmalarda toplayıcılık, avcılık ve daha sonra da piramitlerin yapıldığı dönemlerdeki

toplumlarda gayri meşruluğun veya ahlaka aykırılığın neredeyse modern toplumdaki eşitlikçiler kadar gözetildiği görülmüştür. İnsanlığın gelişmesinin dinamik gücü, toplumdaki çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan yasal düzenlemelere bağlıdır. Bu bağlamda gücü veya otoriteyi; sosyal, ahlaki kurallar çerçevesinde kullanarak yapılacak düzenlemelerde adalete bağlı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (Yavuz, 2010:303).

Ayrıca El-Farabi iyi bir yöneticinin özelliklerinden bahsederken yöneticinin adaleti ve adaletli insanları sevmesi gerektiğini ve adaleti uygulamaya davet edildiğinde bunu yapmada isteksiz ve inatçı olmaması gerektiğini vurgular (El-Farabi, 1990). Buna ek olarak Thomas More (2012), paranın her şeyin ölçüsü olduğu sürece adil bir yönetimin mümkün olamayacağını söyler. Yani tek başına ücretin adaleti sağlayamayacağını vurgular (More, 2012).

Bütün bu tanımlamalardan sonra, örgütsel adaletin tanımı daha net bir şekilde yapılabilir. Örgütsel adalet, bireylerin (ya da grupların) bir örgütten gördükleri muamelenin tarafsızlık algılarını ve onların böyle algılara davranışsal tepkisini ifade eder (James, 1993:30). Yani bireyler, örgüte kendileriyle beraber deneyim, eğitim ve çaba gibi bazı girdiler getirirler ve bu girdilere bir karşılık olarak da yöneticilerinden ücret, muamele, terfi vb. adil çıktılar beklerler. Örgütsel adalet; “temelde iş yerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır.” (Uysal Irak, 2004:27). Bu kavram algı boyutuyla bireyi, davranış boyutuyla da örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Dolayısıyla adaleti, örgüt ve birey psikolojisini etkileyen ve iş yaşamında belirleyici bir kavram olarak değerlendirmek mümkündür (Tuna,2013:999). Kısacası örgütsel adalet, bireylerin iş tatmini, iş performansı vb. işle alakalı değişik faktörler üzerinde etkili olan iş yerindeki adalet üzerinde durur.

## **2.2.2. Örgütsel Adalet Boyutları**

### **2.2.2.1. Dağıtımsal Adalet**

Adams’ın eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalet, “insanların katkıları ve çıktıkları ve başkalarının katkılarıyla alakalı olarak aldıkları sonuçların adil olma algısı” anlamına gelir (Adams,1965). Adams, bu tip adaletin bir çalışana sağlanan girdi ve çıktılarının başka bir çalışaninkiyle kıyaslandığı süreçlerin doğru bir şekilde

uygulanması olduğunu iddia eder. Bu teoriye göre çalışanlar eşitsizlikle karşılaştıkları zaman, girdilerle ya da çıktılarla ilgili algılarını değiştirirler. Bu bağlamda dağıtımsal adalet, insanların istihdam edildikleri örgütleri değerlendirmede önemli bir rol oynar.

Bazı araştırmacılara (Cremer, 2004; James, 1993) göre ise dağıtımsal adalet, daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgili bir boyuttur (Özer ve Günlük, 2010: 462). Burada kastedilen kararlar terfi, ücret ve ödüllerle ilgili kararlardır. Hatta yakın bir döneme kadar kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti) örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak düşünülmüştür (Yelboğa, 2012:172).

Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanalize etmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların örtüşmesidir. Çalışanların ödüllerin adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin muhtemel üç nedeni vardır. Çalışanlar, ödüllerin dağıtımını ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler (Yeniçeri vd., 2009:85).

Çalışanların elde ettikleri ödül veya ücretlerin miktarı gibi sonuçlar üzerindeki öneminden dolayı dağıtımsal adalet, bu belirli sonuçlara gösterilen başlıca bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri de yordamaktadır. Böylece belirli bir sonuç çalışan tarafından adaletsiz olarak algılandığında, bu durum kişinin duygularını (mutluluk, kızgınlık, gurur, suçluluk), bilişlerini (kendisinin ya da başkalarının girdi çıktılarını bilişsel olarak çarpıtma) ve davranışlarını (performans ya da uzaklaşma) etkileyebilir (Önderoğlu, 2010:2). Örneğin, Özbek ve Umarov yürüttükleri uygulamalı çalışmalarında dağıtımsal adaletin iş tatmini ve ücret düzeyinden tatmin gibi konularda işlemsel adaletten daha etkili olduğunu belirtmişlerdir (Özbek ve Umarov, 2010:315).

### 2.2.2.2. Prosedürel Adalet

Dağıtımsal adaleti temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedürel adaleti incelemeye yöneltmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5). Prosedürel adalet, yöneticilerin ve liderlerin karar verme sürecindeki adaletleridir (Leventhal, 1980:32). Dağıtımsal adalet çalışanların katkılarına karşılık olarak bekledikleri ücreti ifade ederken prosedürel adalet, performans değerlendirmesi, terfi ve ücret gibi faktörlerin ölçülmesinde ve belirlenmesinde kullanılan işlem ve metotların adalet seviyesi ile ilgili bir kavramdır. İşlemlerdeki tutarlılığın farklı tahsis durumlarında, adaletin önemli ve belirleyici bir faktör olduğu görülmüştür (Greenberg, 1987:358). Tang vd. (1996)'ne göre dağıtımsal adalet daha çok iş tatmini ile ilgiliyken işlemsel adalet daha çok örgütsel bağlılık ile alakalıdır.

Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır: (Leventhal, 1980:42-48).

- a) Tutarlılık kuralı: İnsanlara uygulanması açısından ve zaman açısından tutarlı olma.
- b) Önyargılı olmamak kuralı: Önyargılardan uzak durma.
- c) Doğruluk kuralı: Kararlar alınırken doğru bilgileri toplamak ve kullanmak.
- d) Düzeltibilme kuralı: Doğru olmayan kararlar alındığında onu düzeltebilecek bir mekanizmanın olması
- e) Temsilcilik kuralları: Kararlardan etkilenecek değişik grupların fikirlerinin önemsenmesi.
- f) Etik kural: Alınacak kararların, kişisel ya da yaygın olan etik standartlara uyması (Özdevecioğlu, 2003:79).

### 2.2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, çalışanların uygulama esnasında gördükleri kişiler arası muamelenin adil olma algısı üzerinde durur (Bies ve Moag, 1986:47). Etkileşimsel adalet, prosedürel adaleti tamamlayan bir faktördür. Eskew'e göre etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel işlemlerin uygulanması sırasında gördükleri davranışları

algılama biçimleriyle ilişkili bir durumdur (Eskew, 1993). Eğer bir iş veren bilgileri gerektiği şekilde paylaşıyorsa ve kaba açıklamalardan uzak duruyorsa o, etkileşimsel olarak adildir; ve aynı zamanda etkileşimsel adalet bire bir ilişkiler üzerinde yoğunlaştığı için çalışanlar onu genellikle yöneticilerinde ve denetçilerinde ararlar (Cropanzano vd., 2007:38-39). Bazı araştırmacılar etkileşimsel adaletin kişiler arası adalet ve bilgisel adalet diye iki alt grubundan bahsederken bazı araştırmacılar da her ikisini farklı kategorilere ayırmışlardır. Bu nedenle burada her ikisi farklı sınıflarda incelenmiştir.

#### **2.2.2.4. Kişiler Arası Adalet**

Kişiler arası adalet olarak ifade edilen boyut örgütlerde karar vericilerin, alınan kararlardan etkilenenlere ne ölçüde nazik, ciddi, saygılı ve değer veren bir tutum ve davranış içerisinde buldukları ile ilgilidir. (Bağcı, 2013:166).

Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ve dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies, etkileşimsel adaleti, örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 1986). Bir başka tanımla; karar alındığında bunun işgörelere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Örgütlerde çalışan işgörelere, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği işgörelere yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Cin, 2010:78).

#### **2.2.2.5. Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet boyutu ise, söz konusu kararların alınması sırasında uygulanan prosedürler hakkında gerekli ve yeterli bilgilendirmenin çalışanlara yapılmasıyla ilgilidir (İçerli, 2010:88). Yapılan araştırmalar (İmamoğlu, 2011) çalışana ulaşan



bilgi miktarındaki artışın çalışanın adalet algısı üzerinde olumlu etkiler yaptığını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişim organları çalışanlar arasında adalet hissinin oluşumunu etkileyen güçlü öncüllerdendir (İmamoğlu, 2011:36).

Bilgi verme adaleti; üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duyulması gibi geniş anlamda da kullanılmaktadır (İmamoğlu, 2011:36).

Etkileşimsel Adaleti, “Kişiler Arası Adalet” ve “Bilgisel Adalet” olarak ikiye ayıran Greenberg (1993)’dir. Greenberg’in bu görüşü Colquitt’in (2001) çalışmasına kadar ampirik olarak test edilmemiştir. Ülkemizde bu konuda yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; Eker (2006) tarafından bir endüstri işletmesinde yapılan araştırma bulguları ile Cihangiroğlu (2011) tarafından TSK Sağlık Komutanlığı’na bağlı asker hastanelerinde görevli doktorlar üzerinde yapılan araştırma bulguları kişiler arası adalet ve bilgisel adalet ayrımını desteklerken Özmen vd. (2007) tarafından bir kamu kurumunda gerçekleştirilen araştırma bulguları böyle bir ayrımı desteklememiştir (Bağcı, 2013:166).

### **2.2.3. Örgütsel Adalet Teorileri**

#### **2.2.3.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)**

Eşitlik, bir insanın diğer insanlarla olan sosyal etkileşimlerinde adil ve tarafsız olma sanatıdır. Eşitlik bir sanattır çünkü bireyin bir yeteneğe sahip olmasını gerektirir(Schniederjans ve Schniederjans, 2012:221).

Adams’ın ‘Eşitlik Teorisi’, Homans’ın ‘Dağıtımsal Adalet Teorisi’ne dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi’ne göre, çalışanlar yatırımlarını / ödülleri bir başka çalışanın yatırım / ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar. Eşitlik Teorisi’nde kastedilen yatırım; çalışanların tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve

cinsiyetleri, bilgi ve becerileri gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise; ücret, işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler) gibi çalışanlara sağlanan çıkarlardır (Eğilmezkol, 2011:12). Kuramın temelinde işgörenlerin örgüte yaptıkları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılar arasındaki eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek motive olmaları bulunmaktadır (Yelboğa, 2012:172).

Adams (1965)'in bireylerin katkı ve kazanımlarının dengeli olarak paylaşılması esasına dayanan 'Eşitlik Teorisi', tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal mübadele (değiş-tokuş) ilişkisi bağlamında ele alınmıştır. Adams çalışmasında "elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı" ve "bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları" sorularına cevap aramıştır (Eğilmezkol, 2011:12). Düşünür bu sorulara cevap ararken kısaca şuna ulaşmıştır: ' bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir' (Eren,2012:542).

Walster ve diğerleri'ne göre Eşitlik Teorisi dört temel görüşten oluşmaktadır (Walster vd., 1973: 151-154):

1. Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır.
2. Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaştırmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. (Ayrıca Walster vd. (1973) ikinci görüşe ilave bir düşünce geliştirmişlerdir. Şöyle ki gruplar, genellikle diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir).
3. Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş gördüklerinde strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak olursa, birey o kadar strese girecektir.
4. Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak bu stresi elimine etmeye çalışırlar. Ne kadar eşitlikten uzaklaşırsa strese girerler ve eşitliği tekrar kuruncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için de iki yol seçilebilir: Birincisi; çalışanın

kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek ‘gerçek eşitlik’ sağlanabilir. İkincisi ise; karşılaştırma yapılan diğer çalışanın kazanımlarına ya da çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek, ‘psikolojik eşitlik’ sağlanabilir (İçerli, 2010:72-73).

Eşitlik teorisinin diğer örgütsel davranış teorilerinden daha kuvvetli bir ampirik geçerliliği vardır ve iş çıktılarının güçlü ve yararlı bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Eşitlik teorisinin stres, tükenmişlik, işten ayrılma ve iş tatmini ile güçlü bir ilişkisi vardır. Eşitlik teorisinin bir yönü şunu ileri sürer: Eğer çalışanların iş yeri girdileri kendi iş çabalarıyla elde ettikleri çıktılarından daha büyükse motivasyonsuzluk(de-motivation) ortaya çıkar (Tudor, 2011:95).

### **2.2.3.2. Göreli /Nispi Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)**

Görelî yoksunluk, iki durum arasındaki farktan dolayı meydana gelen hoşnutsuzluk durumunu ifade eder. Yani insanlar kendi mevcut durumlarını diğer insanların durumlarıyla karşılaştırır ve o insanlara kıyasla sahip olması gerekenden daha azına sahip olduğunu düşünürse ortaya bir hoşnutsuzluk durumu çıkar. İşte göreli yoksunluk bunu ifade eder.

Literatür incelendiğinde göreli yoksunluk terimini ilk defa kimin kullandığı konusunda farklı açıklamalar mevcuttur. Mesela Aleksynska’ya göre bu terimi ilk defa resmi olarak kullanan Runciman (1966)’dır (Aleksynska, 2007:7). O’na göre yoksunluk teorisi, diğer insanların sahip olduğu bir şeye sahip olmama ve ona sahip olma isteği sonucunda bireylerde oluşan ‘adaletsiz bir şekilde dezavantajlı olma’ algısıdır.

Yine Greenberg’e göre, geleneksel eşitlik teorisine en yakın ve son reaktif içerik teorisi olan Crosby’nin “göreceli mahrumiyet teorisi” nin kökleri II. Dünya Savaşı yıllarına dayanan fakat 80’lerde de örgüt bilimciler arasında popülaritesini koruyan bir teoridir (Greenberg, 1987; Crosby, 1976). Bu teoriye göre ödül dağıtım modellerindeki kesinlik çalışanları kesin sosyal karşılaştırmalar yapmaya zorlanması sebebiyle “mahrumiyet” ve “küskenlülük” duygusu yaşamalarına sebep oluyor (Ayhan, 2013:22).

Bunun yanı sıra Tyler ve diğerleri'ne göre, "Göreceli yokluk (relative deprivation) kuramı", Festinger (1954)'in sosyal karşılaştırma işlemlerini temel olarak çalışanların adalet dağılımı ile ilgili tepkilerini, elde edilen sonuçların mutlak değerlerinden çok kendilerine referans alıp kıyasladıkları, diğer çalışanların elde ettikleri sonuçların karşılaştırılması neticesinde ortaya çıkmaktadır (Tyler vd., 1997). Servis ve hizmetlerin dağılımındaki tatmin ve tatminsizlik, çalışanların elde ettikleri ile hak ettiklerini düşündüklerinin kıyaslanması neticesi ile bağlantılıdır (Akt: Ayyüz, 2012:39).

Runciman görelî yoksunluğu iki durum arasındaki farkın doğrusal bir işlevi olarak anlar. Eşitsizlik ve görelî yoksunluk arasında gerekli bir ilişki olmasına rağmen görelî yoksunluk bir toplum içinde hissedilen adaletsizlik ya da hoşnutsuzluğun derecesini daha doğru temsil edebilecek bir kavramdır. Ayrıca eşitsizlik derecesinin konvansiyonel (olumlu ya da normatif) ölçümleri sosyal bir rantın ("cake" sözcüğü yarışma olarak da kullanılmaktadır.) paylaşım farklarından dolayı toplumda meydana gelebilecek hoşnutsuzluğu gösterecek potansiyelde değildir. Fakat uygun şekilde tasarlanmış bir görelî yoksunluk dizini tam olarak bunu yapabilir. Bunun nedeni şudur: Bizim sezgisel kanaatimizin tersine olarak toplumdaki hoşnutsuzluk hissi ya da görelî yoksunluk, ekonomide anlaşıldığı gibi eşitsizlik derecesinin monoton olarak yükselen bir işlevi değildir. Çelişkili olarak bu gerçeğin ima ettiği şey, eşitsizlik derecesi en yüksek olduğu zaman bile hoşnutsuzluk derecesi en düşük olabilir (Podder, 1996:353-355).

### **2.2.3.3. Folger'in Bilişsel Dayanaklar/Atflar Teorisi (Referent Cognitions Theory)**

Görelî yoksunluk teorisine alternatif olarak geliştirilen "Bilişsel Dayanaklar Teorisi" (Referent Cognition Theory-RCT), algılanan adaletsizliğin tatminsizliğe ne zaman yol açtığını öngörmek için prosedürel ve dağıtımsal adalet ilgilerini birleştirir. Bu teoriye göre, insanlar üç farklı kavramı içeren zihinsel benzetmeler yaparlar (Folger, 1987; CropanzanoveFolger, 1989). Bunlar; bilişsel dayanaklar/atıfta bulunulanlar (referent), gerekçelendirme ve iyileşme olasılığıdır. Bilişsel dayanaklar, birinin o anki durumundan ayrı olan alternatif ya da hayal edilebilir durumunu

yansıtır. Teori, eğer bu hayal edilen alternatifler var olan gerçekten daha çekici ise insanların büyük ihtimalle tatminsizlik yaşayacaklarını varsayar (Allen vd., 2008:3-4).

Bu sonuçları doğuran işlemler ya da prosedürler (processes or procedures) algılanan alternatiflerle de kıyas edilebilir. Bu kıyaslamanın temelini oluşturan anahtar soru kastedilen prosedürlerin var olan sonuçları ortaya çıkaran diğer prosedürlerden daha gerekçeli olup olmadığıdır. Eğer bir kişi kastedilen prosedürü daha uygun olarak değerlendirirse o zaman var olan sonuçlar için düşük mazeret algılayacaktır. Bunun tersine, daha az uygun olan bir kıyaslama yüksek gerekçelendirmeyle bağdaştırılacaktır. Bilişsel Dayanaklar Teorisi, eğer var olan prosedürler nispi dayanaklardan daha az uygun olarak değerlendirilirse kişinin mevcut sonuçlardan tatmin olmayacağını öngörür. Bununla birlikte, sonuçlar için algılanan mantıksal temelin uygun ve gerekçeli olduğu düşünülürse o zaman tatminsizlik en aza indirilebilir (Allen vd., 2008:4).

Ancak RTC, “diğer kişi”nin kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adillğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan pek çok kaynaktan yalnızca biri olarak ele almaktadır. Örneğin, aylık ücretinin artırıldığını yöneticisinden öğrenen kişi, uygulamanın adil olmadığı görüşünde ise yöneticisine tepki gösterecektir. Yöneticisinin, aylık ücretinin kendisiyle aynı işi yapan diğer kişilerden daha yüksek olduğu şeklindeki açıklaması kazanımların adil dağıtılmadığına ilişkin yargısını kısa bir süre için değiştirecektir. Ancak verilen bilginin yanlış olduğunu ve arkadaşlarının da kendisiyle aynı ücreti aldığını öğrendiğinde dağıtımsal adalete ilişkin algılamaları olumsuz yönde değişecektir. Böyle bir durumda, kişi ücretini karşılaştırmak üzere farklı standartlar geliştirecektir. Ülkenin genel ekonomik durumu, diğer organizasyonlarda çalışan ve kendisiyle aynı işi yapan kişilerin aldıkları ücretler vb. sözü edilen standartlara örnektir. Bu teoride, örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar düşünülmüştür ve bu kapsamlı standart kategorisine ‘atıfta bulunulan kazanımlar’ (referent outcomes) adı verilmiştir (Sayın, 2009:15). Folger, Adalet Teorisi’ne, RTC’nin gelişiminde ‘niçin’den ziyade ‘nasıl’ şeklinde bir bakış açısıyla yaklaşmıştır (Yöney, 2010:16).

Atıfta bulunulan kazanımlar dağıtımsal adalet ilgilerini yansıtırken, gerekçelendirme hem prosedürel hem de etkileşimsel adaletin açıklayıcı yönünü yansıtır (Greenberg ve Colquitt, 2005, p.37:Akt:Yöney, 2010:17).

#### **2.2.3.4. Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory)**

Van Den Bos ve Lind örgütsel adaleti açıklayan teorilerin adalet algısının sosyal-bilişsel (social-cognitive) temelini ihmal ettiklerini söylerler. Kestirme Adalet Teorisi ile bu boşluğu doldurmaya çalıştıklarını ifade ederler ( Van Den Bos ve Lind, 2004:266). Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory-FHT), adalet değerlendirmelerinin tam olarak nasıl oluştuğu bulmacasına önemli bir katkı sağlar. Bu teori bizlere sadece adalet yargısı oluşturmak için insanlar tarafından kullanılan ilave (additional) delil kaynaklarını sunmakla kalmaz aynı zamanda önceki birkaç çalışmanın neden “işlemlerin değerlendirilmesinin, genel adalet yargıları oluşturmada, sonuçların değerlendirilmesinden daha uygundur” sonucuna vardığını da açıklar (Cropanzano vd., 2001:169).

FHT, insanların sık sık otoriteyi devretmek zorunda kaldıkları durumlarla iç içe olduğunu ve yetkiyi başka insanlara devretmenin de sömürülme fırsatı sağladığını savunur. Bu durumda da insanı Lind'in atıfta bulunduğu ‘temel sosyal çıkmaz’ durumuna koyar (Lind, 2001). Yani kişisel kaynakları sosyal bir bütünlüğe bağışlama bir insanın hedeflerini başarmada ve sosyal kimliğini garanti altına almasına yardımcı olsa da bu; aynı zamanda sömürülme, reddedilme ve kimlik kaybı riskini de beraberinde getirir. Sömürülme riskinden dolayı insanlar otorite ile olan ilişkilerinde her zaman kararsızdırlar. “Otorite kendisine önyargısız bir şekilde bakıyor mu?”, “Kendisini sosyal bir bütünlüğün meşru bir parçası olarak görüyor mu?” ve “Otorite güvenilir midir?” gibi sorular zihnini sık sık meşgul eder. Temel sosyal çıkmazı da kapsayan kararlar; günlük kararların yaşamın her yerinde olduğu, sosyal ilişkilerde bunları önceden hesaplayıp durdurmada hiçbir yolun olmaması ve sağlıklı değerlendirmeler yapabilmek için ihtiyaç duyulan bilginin erişilmez ve yetersiz olmasından dolayı insanlar da davranışlarını yönlendirmek için bilişsel ve buluşsal kestirmelere müracaat ederler (Cropanzano vd., 2001:169-170).

Teoride iş hayatıyla ilgili iki genel süreç vardır: Yargısal (judgmental) süreç ve Kullanma (use) süreci. Yargısal süreçte bireyler sahip oldukları bilgiyi değerlendirerek çabuk bir şekilde genel bir adalet yargısına ulaşırlar. Kullanma sürecinde ise bu genel buluşsal (heuristic) yargıyı günlük tutum ve davranış geliştirmek için kullanırlar (Colquitt ve Rodel, 2011:1189).

Sonuç olarak FHT, bireylerde adalet değerlendirmelerinin ne şekilde oluştuğunu açıklamaya çalışır. Teoriye göre, bireyler kolayca sahip oldukları bilgilerle adalet değerlendirmeleri yaparlar. Bu adalet değerlendirmeleri de insanların sosyal ortamlarda kendi davranışlarına yön vermek amacıyla kullanılır ve algıladıkları adalet derecesini eşleştirmeye yarar.

#### **2.2.3.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli**

Tyler (1987) tarafından geliştirilen Araçsal Model, çalışanların yapılan her tür işlemi denetlemeyi istediklerini savunmaktadır. Lind ve Tyler'ın birlikte oluşturduğu ilişkisel Modelde ise, yapılan her tür işlemde adil davranılmasının gerekliliği öne çıkmaktadır (Lind ve Tyler, 1988). Çalışanlar açısından birlikte çalıştıkları gruplarla ilişkilerinin uzun süreli olması çok önemlidir. Bu nedenle ilişkisel Model, daha önceleri Grup Değeri Modeli olarak isimlendirilmiştir. Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki en önemli ayrım, kişisel çıkar hedefleri açısından farklılık göstermeleridir. Araçsal Model maddi ilgilere önem verirken, İlişkisel Model daha çok sosyal ilgiler üzerinde durmuştur. Yine Folger'ın (1994) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeline göre ise, çalışanlar sahip oldukları itibarı ve kendilik değerini dikkate alırlar. Bu nedenle adaleti isterler(Arkun, 2011:21-22).

#### **2.2.3.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Theory)**

İşgörenlerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik gereksinimi vardır. Bunlar:

- ✓ Denetleme gereksinimi,
- ✓ Ait olma gereksinimi,
- ✓ Olumlu kendilik saygısı gereksinimi ve
- ✓ Anlamlı bir var oluş gereksinimidir.

İşgören, diğer işgörenler tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört gereksinim ile çatışır (Poyraz vd., 2009:74).

Bu modele göre adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal modelle açıklanmaktadır. Adil olan süreçler önceden ödül ve cezaların dağıtımının tahminini sağlamaktadır. Adalet çalışanları birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik çalışanları çatıştırmaktadır. Ait olma ihtiyacının çalışanı üzücü bir olayda dahi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet, çalışanları içsel yüklemeye zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilmektedir. Anamlı varoluş ihtiyacı konusundaki düşüncelere göre ise çalışanlar adalet konusunda kaygılanmakta, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı istemektedirler. Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olabileceğini göstermektedir (Görgülür, 2013:31).

#### **2.2.3.7. Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model-JJM)**

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategoride yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal (1976, 1980) tarafından ortaya atılmıştır. Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar (receipients) arasında eşit bir şekilde paylaştırıldığını göstermektedir

Bununla birlikte bazı araştırmalar eşitlik normlarının bazen ihlal edilerek, kazanımların eşit paylaşım ilkesine ya da çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymaktadır. Bu tür ihlallerin bazı koşullar altında tamamen adil olabileceği görüşünü kabul ederek Leventhal “Adalet Yargı Modeli” ni (Justice Judgement Model) geliştirmiştir (Leventhal, 1976, 1980). Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları



uygulaya bilmektedirler. Örneğin grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine (equality norm) dayanılarak dağıtılabilmektedir (Yıldızhan, 2011:22-23). Bu bağlamda JJM'nin eşitlik teorisinin bir eleştirisi ya da tamamlayıcı olduğu söylenebilir. Eşitlik Teorisi'ne göre bireylerin adalet yargıları örgüte sundukları katkılarla doğru orantılıdır. Buna göre en fazla katkıyı sağlayan işgören en fazla ödülü/ücreti alır. Halbuki Leventhal değişik dağıtım ya da tahsis normlarına dikkat çekmiştir.

Leventhal'e göre, çalışanlar neyin hakça olduğuna karar verirken farklı kurallar uyguladıklarını ileri sürmüştür. Bu kurallar şunlardır (Özkılıççı, 2011:15):

- 1) Yatırımlarla sonuçlar arasında belirli bir oranın olması gerekliliğine dayanan katkı kuralı,
- 2) Yüksek gereksinimin daha fazla pay alması gerekliliğine dayanan gereksinim kuralı,
- 3) Gereksinim veya katkıdan bağımsız olarak herkesin benzer pay alması gerekliliğine dayanan eşitlik kuralı.

Kısaca JJM, adil işlemlerin temel ilkelerini ve bir dağıtım ya da tahsisin adil getirisinin anahtar belirleyenlerini belirleme üzerine yoğunlaşır. Teorideki normlar durumun, özellikle de sosyal ilişkilerin, karakteristiğine göre değişir. Yapılan ampirik çalışmalar da teorinin savlarını destekler niteliktedir (Singer, 1993:33-34).

### **2.2.3.8. Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory-JMT)**

Leventhal'ın araçsal yaklaşımına karşın incelenebilecek bir teori olan Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi", adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır (Yıldırım, 2010:70). Lerner'a göre, dağıtım kararları alınırken takip edilecek adalet ilkesi, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Lerner, 1977). Ayrıca tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa pozisyon işgal edenler olarak mı gördükleri son derece önemlidir. Örneğin; bu teoriye göre yakın bir arkadaşıyla ilgili olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde duracaktır. Benzer şekilde daha mesafeli ilişkilerde yöneticilerin diğer çalışanları, bir

birey olarak kabul ettikleri durumlarda eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir. Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örgüt içinde bir çalışanın, diğer çalışanın hak ettiği şeyi aldığını görmesi, çalışanın motivasyonu açısından son derece önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, “Adalet Güdüsü Teorisi”nin adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı ifade edilebilir (İçerli, 2010:75-76).

Lerner, dağıtımdaki kararların rekabet, eşitlik, göreceli eşitlik ve Marksist olmak üzere dört temel ilke ile yapılabileceğini belirtmiştir (Akt:Kıray, 2011:12):

1. Rekabet (competition); dağıtımın bireylerin performanslarına göre yapılmasını ifade etmektedir.
2. Eşitlik (Parity); dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır görüşünü savunmaktadır.
3. Eşitlik (Equity); dağıtım çalışanın göreceli katkılarına dayanarak yapılmalıdır.
4. Marksist adalet (Marxian Justice); dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Yukarı kısımda belirtilmeye çalışılan adalet teorilerinden başka literatürde çeşitli düşünürler tarafından sınıflandırılması yapılan teorilerde bulunmaktadır. Bu düşünürler arasında bulunan Jerald Greenberg, adalet teorilerini iki boyutta incelemiştir. Bu boyutlar: tepkisel-önleyici ve süreç- içerik boyutudur. Jerald Greenberg, bu iki boyuttan başka boyutların olduğunu ve tamamıyla farklı kavramsal boyutlara dayanan farklı sınıflandırmaların yapılabileceğini de ileri sürmüştür. Öte yandan Jerald Greenberg, sınıflandırmasında kullandığı teoriler için açıklayıcı sorular da geliştirmiştir. Şöyle ki, tepkisel içerik “İşgörenler adil olmayan ödemelere nasıl tepki gösterirler?”, önleyici İçerik “İşgörenler ödemelerin adil olması için ne tür girişimlerde bulunurlar?” tepkisel süreç “İşgörenler adil olmayan politikalara ya da prosedürlere nasıl tepki gösterirler?”, önleyici süreç “İşgörenler politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne tür girişimlerde bulunurlar?” (Poyraz vd., 2009:75).

#### 2.2.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Bir örgütte çalışan tüm insanların örgütsel adalet algılamalarına etkide bulunacak belli başlıca kurallar şunlardır (Eren,2010:553):

1. *Doğruluk ve Dürüstlük Kuralı*; Örgütsel iletişim ve etkileşimde çalışanlara gerçeğe uygun, doğru ve mümkünse tam bilgi verilmeli, bu konuda dürüst davranılmalı, örgütsel kurallar ve yönetmelikler herkese aynı eşitlik çerçevesinde uygulanmalıdır.
2. *Meslek Ahlakına (Etik) Uygun Olma Kuralı*; Örgütlerde alınan tüm kararlar ile bu konudaki uygulama ve işlemler, o iş yerinin mesleki ahlak ilkelerine uygun olmalıdır.
3. *Tutarlılık Kuralı*; Amaç, strateji, politika gibi üst düzey kararların alınması ve bunların uygulanmasında dağıtım ile işlem adaletine uyulmalı ve birbiriyle çelişkili olmamalıdır.
4. *Peşin hükümlü Olmama Kuralı*; Örgütsel karar ve planların alınmasında ve uygulamalarında her türlü peşin hükümler ve ön yargılardan uzak olunmalı, işlemlerde, iletişimde ve etkileşimde nesnel (objektif) ve ayrımcılıktan uzak olunmalıdır.
5. *İtirazları Dikkate Alma ve Esnek Davranma Kuralı*; Çalışanlardan veya ilgili kişi ve kurumlardan gelebilecek itiraz ve şikayetlere karşı alınan kararları, yapılan işlemleri nesnel olarak tekrar gözden geçirme, yapılan yanlışlık ve eksiklikler varsa düzeltmelidir.
6. *Kararlara Katılma Kuralı*; Çalışanların örgütte aınn kararlarda doğrudan veya temsilcileri vasıtasıyla katkılarının olması alınan kararların adil ve tutarlı olması açısından önemli olacaktır.

Maden de “Şirket Birleşmeleri ve İktisaplarda (Merger and Acquisition-MveAs.) Çalışanların Adalet Algılarının Etkileri (antecedent-öncel) ve Sonuçları “ başlıklı çalışmasında çalışanların örgütsel adalet algılamalarına etki eden bazı kurallardan bahsetmiştir (Maden, 2008:53-55). M ve As. geniş bir ölçeği temsil ettiği ve ani örgütsel değişimlere sebep olduğu için çalışanlar arasında belirsizliğe yol açar. Bu durumda yönetimin güvenilirliğini arttıracak ve belirsizliği azaltacak olan en önemli hususlardan biri *iletişimdir*. Bu iletişimin de dürüst ve çalışanların ilgi

alanlarıyla alakalı olması gerekir. Uygun ve yararlı bir bilgi sağlayarak yapılacak iletişim çalışanların adalet algılamalarına olumlu katkı sunacaktır. İletişimin yanı sıra *gereçekleştirmenin (justification)* yapıldığı bir durumda işlemsel adalet algısının daha yüksek olacağını da belirtmiştir.

Bunların yanı sıra, kararlara katılmanın bir başka şekli olarak görülen ses (Voice) de çalışanların adalet algılarına etkide bulunan önemli bir faktördür. Ses “bir işgören nihai karardan önce karar vericilere fikirlerini ne ölçüde ifade etti” olarak tanımlanır. Ses, işgörenin otoriteye olan güvenini arttırdığı ve gruptaki duruşunu onayladığı ölçüde adalet algısına etkide bulunur. Çalışanların adalet algılarına etki eden bir diğer kural da *Örgütsel Destek Algılarıdır (Perceptions of Organizational Support- POS)*. POS, kısmen örgütün adaletine ihtimam gösterme zorunluluğu yaratarak etkili bağlılığı artırır (Maden, 2008:53-55).

Ayrıca, Erdoğan, işgörenlerin adalet algılarına etki eden faktörleri açıklarken bağlamsal faktörler içinde *Örgüt Kültürü ve LMX Kalitesi*'nden bahseder (Erdoğan, 2002:563). *Örgüt Kültürü*, performans takdirinin meydana geldiği bağlamı oluşturduğu için ve performans takdiri (performance appraisal) lider ve üye arasında devam eden ilişki bağlamında meydana geldiği için *LMX Kalitesi*, çalışanların adalet algılarına etki ederler.

Son olarak, Yöneticiler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanlara görev ve sorumluluklar veren bunun için ne gibi faaliyetlerde bulunacağı, ne tür süreç ve işlemleri işleyeceği konusunda astlarını yönlendiren, teşvik ve moral güçlerini arttırmakla yükümlü kimselerdir. Bu çabalar karşılığında bireyler başarıları ya da performansları ölçüsünde ve hakkaniyete uygun biçimde ödüllendirilmeyi (içsel ve dışsal ödüller dâhil) beklerler. Tarafsız ya da yansız biçimde alınan ödüllendirme kararlarına itirazlar da olabilecektir. Bu nedenle yöneticilerin, gerekirse yanlış yapılanları düzeltme ya da yanlıştan dönme, gözden geçirme ve değiştirme erdemini gösterebilmeleri de örgütsel adaletin önemli bir parçasıdır (Eren, 2012:554).

### 2.2.5. Örgütsel Adalet Çalışmaları

Örgütsel adalet ile ilgili literatür çalışmalarında –iş tatmininde olduğu gibi- örgütsel adalet tanımı ve boyutları, örgütsel adaleti açıklayan teoriler, örgütsel adaleti

etkileyen ve örgütsel adalet veya adaletsizlik sonucunda meydana gelen davranışsal boyutlar vb. çalışmalar mevcuttur.

Örneğin, Lee örgütsel adaletin Lider-Üye değişimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu (Lee, 2000), ve Colquitt ise Greenberg'in etkileşimsel adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisayarlı adalet diye iki kısma ayırmasını ampirik olarak test etmiştir (Colquitt, 2001).

Wong ve diğerleri, çalışanlara ortak bir çalışma ortamı hazırlamada, iş güvenliğini algılama, etkili sorumluluk ile dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında doğru bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Wong vd., 2002). Özdevecioğlu'nun araştırma sonucuna göre, saldırgan davranışlara en fazla işlemsel adaletsizlik, ikinci olarak dağıtımsal adaletsizlik ve son olarak da etkileşimsel adaletsizlik algılarının sebep olduğu tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003:90-91). Bonache'a göre, günümüzde iş düzenlemede, ahlaki değerlendirmenin Rawl'ın Örgütsel Adalet Teorisi üzerinde planlandığı görülmektedir ve iş dünyasında iş düzenlemelerde farklı uygulamaların olduğu tespit edilmiştir (Bonache, 2004). Ayrıca Çakmak, örgütsel adalet algısını açıklamak ve performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşıması gereken özelliklerin neler olduğunu incelemiştir (Çakmak, 2005; Özen Kutanis ve Mesci, 2020:533-536).

Yine, Eker örgütsel adalet algılarını dağıtım, işlemsel, kişiler arası ve bilgisayarlı adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyumu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri incelemiştir (Eker, 2006). Selekler'in öğretmenlerin iş hayatlarındaki adalet algılamaları üzerine yaptığı araştırmanın sonucuna göre öğretmenler, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları nedeniyle yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalini yöneticilere yüklediklerini ve aynı durumu örgütleri için daha az hissetmekte oldukları belirlemiştir. Celani ve diğerleri ise literatürde örgütsel adaletle ilgili çalışmaları incelemek ve bir model geliştirmek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir (Özen Kutanis ve Mesci, 2020:533-536). Gürbüz ise örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerini araştırmıştır (Gürbüz, 2008).

Bunların yanı sıra Yeniçeri, dağıtımsal adalet algısına ilişkin göstergelerin neler olduğunu (Yeniçeri, 2009); Özbek ve Umarov (2010), prosedürel adalet, dağıtımsal

adalet ve değersel bağlılık ilişkisini inceledikleri ampirik çalışmanın korelasyon analizi sonuçlarına göre

- Prosedürel adalet ile dağıtımsal adalet arasında,
- Prosedürel adalet ile değersel bağlılık arasında,
- Dağıtımsal adalet ile değersel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir (Özbek ve Umarov, 2010:312).

Cin, kişiler arası etkileşim adaletsizlik algısının çalışanların yöneticilerine tepki vermelerine sebep olabileceğini (Cin, 2010); Ahmad ise “kolektivist bir kültürde etkileşimsel adaletin belirgin bir rolü” olduğunu çalışmalarında dile getirmişlerdir (Ahmad, 2010:86).

Elamin ve Alomaim çalışmalarında örgütsel adaletin iş tatminiyle yakın bir ilişkisinin olduğunu (Elamin ve Alomaim, 2011:42); Tziner vd. ise örgütsel adaletin iş tatmini ve müşterek sosyal sorumluluklar gibi davranışsal olgularla ilintisinin olduğunu (Tziner vd., 2011:70); Ghaziani ve diğerleri örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi davranışsal değişkenler üzerinde açık ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Ghaziani vd., 2012:183). Çelik ve Sarıtürk, örgütsel adalet ile motivasyon ilişkisini inceledikleri çalışmada; örgütsel adalet, prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin çalışanların motivasyonlarını belirleyen önemli faktörler olduklarını belirtmişlerdir (Çelik ve Sarıtürk, 2012:374). Sobieratski ve Nordstrom, çalışanların işten çıkarılmalarının örgütsel adalet algılarına etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, işten çıkarılanın kıdem ve etkileşimsel adalet algısının ters orantılı olduğunu yani, kıdemi ne kadar çoksa etkileşimsel adalet algısının da o kadar düşük olduğunu bulmuşlardır (Sobieratski ve Nordstrom, 2012:16). Bunun muhtemel nedeni ise işgörenin şirkete olan sadakatine bir hakaret olarak algılamalarından kaynaklanabileceğini söylemişlerdir. Najafi ve diğerleri ve Yelboğa, örgütsel adaletin iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik güçlendirme gibi konularla olan ilişkisi çalışmalarında incelemişlerdir (Najafi vd.,2011:5241-5248; Yelboğa, 2012 ).

Balassiano ve Salles, eşitlik ve adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışma sonucuna göre; eşitliğin çalışmada belirtilen bazı muhtemel

nedenlerden dolayı örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmamasına rağmen, adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Balassiano ve Salles, 2012:281). Yıldırım ve diğerleri araştırmalarında, eğitim müfettişlerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptanmışlardır (Yıldırım vd., 2012:338). Rastgar ve Pourebrahimi'nin örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonucunda; işgörenin işten ayrılma niyeti ne kadar düşük olursa verimliliğin de o kadar yüksek olacağını ve işten ayrılma niyetinin düşük olmasının bir nedeninin de örgütsel adalet olduğu bulgularına ulaşmışlardır Rastgar ve Pourebrahimi, 2013:8). Bunların yanı sıra, Bağcı'nın aktardığına göre bir kamu kurumunda yapılan araştırmanın Greenberg'in etkileşimsel adaleti iki kısma ayırma tezini desteklememiştir (Bağcı, 2013).

### **2.3. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Literatürde, genellikle, iş tatmini ile örgütsel adalet arasında doğrusal bir ilişki olduğu vurgulanmıştır (Örneğin;Lam vd., 2002; Byrne, 2005; Lee,2000; Eker, 2006; Elamin ve Alomaim, 2011). Çalışanlar açısından iş tatmini algısını yükselten temel faktör, örgütsel adalettir. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel çalışma ortamında güven hissi içinde çalışmalarını sağlayan etmen, adalet algısı olmaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacıdır. Araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu yerlerde iş tatminlerinin arttığını ve örgütsel amaçlara karşı daha yüksek bir bağlılık hissi duyulduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalarda iş yeri ortamında adalet anlayışı arttığında iş tatmininin de arttığı, benzer şekilde adalet anlayışı olmadığında ise iş tatmininin düştüğü ifade edilmektedir. İş doyumunun sonuçlarını araştıran çalışmalarda, iş doyumunu artırmanın yolları araştırılırken adalet algılarının iş doyumunu önemli düzeyde etkileyen bir faktör olduğu ortaya konmuştur (Keklik ve Coşkun Us, 2013:148).

Güçlü örgütsel adalete sahip kurumların, işgörenlerine nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin birtakım davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu davranış kalıpları bilgi, beceri yetenekler ve roller vb. şeklinde ifade edilmektedir. Zayıf örgütsel adalete sahip kurumlarda ise işgörenlerin kurum içerisinde yapılacak faaliyetlerde,

neleri, nasıl yapmaları gerektiğine ilişkin tanımlamalar yeterince açık değildir (Kutanis ve Mesci, 2010:532).

İş tatminini etkileyen unsurlardan adil ücret dağıtımını aynı zamanda çalışanların dağıtım adaleti algısında etkili olmaktadır. Herkese eşit yükselme imkanının sağlanması, gelişme için tüm çalışanlara olanakların hazırlanması, karar alımında çalışanlara sorulması prosedür adaleti algısını etkilemektedir. Çalışanlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurulması, çalışanlara kendilerini ilgilendiren her türlü konunun açıklanması etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır. Ücret konusu iş tatminsizliğinin ve örgütsel adalet algısının önemli belirleyicileri arasında gelmektedir (Söyük, 2007:108).

Literatürde, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi test eden birçok çalışma iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Örneğin, İşcan ve Sayın yürüttükleri ampirik çalışmalarında, “güvenin ana kaynaklarından birini teşkil eden “ bir öge olarak değerlendirdikleri örgütsel adalet ve iş tatmini arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (İşcan ve Sayın, 2010:203). Aynı şekilde Al-Zu’bi yaptığı uygulamalı çalışmasının sonucunda elde ettiği verilerin literatürdeki teorileri desteklediğini vurgulamıştır. Yani, örgütsel adaletin iş tatmininin bir kuralı (antecedent) olduğunu ve iki arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemiştir (Al-Zu’bi, 2010:106).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Çalışmanın yöntemi iki temel araştırma yönteminden oluşmaktadır: Teorik kısma kaynak olan literatür taraması ve alan çalışması. Literatür kısmı bilimsel makale, kitap ve tezlerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Alan çalışması verileri ise değişik kamu kurumlarında çalışan işgörelere uygulanan soru formlarından toplanmıştır. Bu bölümde araştırma problemine uygun olarak seçilen araştırma modeli, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilen analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Adıyaman ili ve Kahta ilçesindeki değişik kamu kuruluşlarında hizmet veren çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını ve bu algının iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin örgütsel adalet ve iş tatmini algıları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 yıllarında Adıyaman merkez ilçe ve Kahta ilçesindeki kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. T. C. Devlet Personel Başkanlığı istatistik verilerine göre 2013 yılında Adıyaman ilinde toplam 21.194 kamu çalışanı görev yapmaktadır ([http://www.dpb.gov.tr/istatistik\\_internet/2013\\_aralik/tablo6\\_iltablo.pdf:16:01](http://www.dpb.gov.tr/istatistik_internet/2013_aralik/tablo6_iltablo.pdf:16:01)).

Araştırma evreni haricinde kalan diğer ilçelerin nüfusları göz önüne alındığında çalışma evrenini yaklaşık 20.000 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise yine bu kurumlarda çalışan ve basit tesadüfî yöntemle seçilen 400 işgören oluşturmaktadır.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak Neiehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği, Örucü vd., (2006) tarafından kullanılan ölçek, Minnesota iş doyum ölçeği ve bu ölçeklerden faydalarak araştırmacının kendisi tarafından geliştirilen soru formu kullanılmıştır. Soru formunda 36 tane soru sorulmuş ve sorularda 4'lü Likert tekniği kullanılmıştır. Soru formunda ilk 31 soru örgütsel adalet ve iş tatmini ile ilgiliyken son 5 soru demografik özellikleri sorgulamıştır.

Genel ortalamalar baz alınarak yapılan yüzdeler hesaplarının doğru bilgi içermeme ihtimaline karşılık, frekans analizi de yapılarak tabloda ek olarak gösterilmiştir. Tablo yorumlarında frekans analizindeki yüzdeler baz alınmıştır (Çelik ve Sarıtürk, 2012:38). Hazırlanan tablolarda kesinlikle katılmıyorum (--), katılmıyorum (-), katılıyorum (+) ve kesinlikle katılıyorum (++) şeklinde gösterilmiştir.

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan 400 kişiye anketler gönderilmiş ve geri gelmeyen ve şüpheli durumdaki anket formları elendikten sonra 386 adet soru formu analiz için uygun görülmüştür. Evren büyüklüğü 100.000, 1000.000 ve 10.000.000 olduğunda bile 386 örneklem büyüklüğü bilimsel kaynaklara (Altunışık vd., 2010:135) dayanılarak uygun görülmüştür.

### 3.4. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 20.00 programı ile ortalama, standart sapma, yüzde dağılımı, güvenilirlik analizi, Frekans analizi, One way Anova (Tek Yönlü Varyans), T Testi, Tukey testleri, Pearson Korelasyonu ve Regresyon gibi Analizler kullanılarak incelenmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Anket soruları 4'lü Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Bu ölçekteki değerlerin anlamı;

Kesinlikle katılmıyorum (1) **DA:** Dağıtımsal adalet  
Katılmıyorum (2) **PA:** Prosedürel Adalet  
Katılıyorum (3) **EA:** Etkileşimsel Adalet  
Kesinlikle katılıyorum (4) **İT:** İş Tatmini

#### 4.1. Faktör Analizi

Tablo 3:Değişkenlerle İlgili Faktör Analizi

Sorular	Dağ. Adalet	Pro. Adalet	Etkileş. Adalet	İş Tatmini
D.A.	0,787			
D.A.	0,807			
D.A.	0,759			
D.A.	0,765			
D.A.	0,788			
P.A.		0,757		
P.A.		0,821		
P.A.		0,812		
P.A.		0,762		
P.A.		0,767		
P.A.		0,697		
P.A.		0,719		
E.A.			0,743	
E.A.			0,835	
E.A.			0,811	
E.A.			0,825	
İ.T.				0,546
İ.T.				0,423
İ.T.				0,65
İ.T.				0,714
İ.T.				0,558
İ.T.				0,741
İ.T.				0,686
İ.T.				0,703
İ.T.				0,766
İ.T.				0,51
İ.T.				0,631

Faktör Analizi, bilindiği üzere, birbiriyle bağlantısı olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına yönelik ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir. Hair vd. (1998) faktör yüklerini değerlendirirken  $-/+ 0,3$ 'ü az (minimal),  $-/+ 0,4$ 'ü çok önemli ve  $-/+5$  pratik açıdan anlamlı olarak ele almayı önermiştir (Altunışık vd., 2010:261-281). Dolayısıyla Tablo'da görülen tüm sorular pratik açıdan anlamlı olarak değerlendirilebilir. Çünkü dağıtımsal adalet faktör ortalaması= 0,76; prosedürel adalet faktör ortalaması= 0,78; etkileşimsel adalet faktör ortalaması=0,80 ve iş tatmini faktör ortalaması=0,62'dir.

#### 4.2. Örgütsel adalet- alt boyutlarıyla beraber- ve iş tatmini sonuçlarının güvenilirlik analizleri

Hazırlanan soru formu öncelikle 20 kişilik bir gruba uygulanmış ve yukarıdaki değerlerin ( $-/+ 0,3$ 'ün) altında olan sorular çıkarılarak yeniden düzenlenmiştir.

Tablo 4: Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Alt Ölçekler	Maddde sayısı	Cronbach's Alpha
Dağıtımsal Adalet	7	,728
Prosedürel Adalet	5	,880
Etkileşimsel Adalet	4	,816
İş Tatmini	11	,846

Ankette yer alan değişkenlerin oluşturduğu faktörlere ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmıştır. Bu oranın 70 ve üstünde bir sayı çıkması değişkenlerin yeteri kadar güvenilir olduğunu gösterir (Engizek, 2011:59). Analizde dağıtımsal adalet güvenilirlik katsayısı ,728; prosedürel adalet güvenilirlik katsayısı ,880; dağıtımsal adalet güvenilirlik katsayısı ,816; İş tatmini güvenilirlik katsayısı ,846 ve bunların ortalaması da ,817 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre tüm çalışma alt boyutlarıyla beraber yüksek güvenilirlikte denilebilir.

### 4.3. Örgütsel Adalet Seviyesi

#### 4.3.1. Dağıtımsal Adalet

Tablo 5: Dağıtımsal Adalet Frekans Analizi

Dağıtımsal Adalet	Sayı	Ort.	Std.S	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdelerik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Çalışma programım ve çalışma saatlerim adildir	386	2,80	,89	38	85	176	87	9,8	22,1	45,6	22,5
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum	386	2,55	,87	53	115	170	48	13,7	29,8	44,1	12,4
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerinde elde ettiğim kazanımlar adildir	386	2,59	,89	49	117	161	59	12,7	30,3	41,7	15,3
Yaptığım işe göre adil bir ücret aldığımı düşünüyorum	386	2,02	,93	132	144	78	32	34,2	37,3	20,2	8,3
Yöneticilerimin bana yükledikleri iş yükünün adil olduğuna inanıyorum	386	2,49	,90	63	116	161	46	16,3	30,1	41,7	11,9
Ortalama	386	2,49	0,89	67	115,4	149,2	54,4	17,3	29,9	38,6	14,08
								<b>47,2</b>		<b>52,8</b>	

Tablo 4'te görüldüğü üzere, çalışanların dağıtımsal adalet algılarını belirlemek için çalışanlara, çalışma programlarının ve saatlerinin; iş sorumluluklarının; Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerinde elde ettikleri kazanımların; yaptıkları işe göre aldıkları ücretin ve yöneticilerinin kendilerine yükledikleri iş yükünün adil olup olmadığı sorulmuştur.

Tablo 4'ün değerlerine göre, Adıyaman ve Kahta'daki değişik kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin %68,1'i çalışma programı ve çalışma saatlerinin dağıtımını noktasında; %56,5'i iş sorumluluklarının dağıtımını noktasında; %57'si

toplam kazanımların dağıtımı noktasında; %28,5'i paranın dağıtımı noktasında ve %52,6'sı ise iş yükünün dağıtımı noktasında yöneticilerini adil olarak değerlendirmişlerdir. Çalışma programının %68,1 oranında adil olarak algılanması dağıtımsal adaletin ilk basamağı olarak olumlu bir durum sergilemektedir.

Bu değerler incelendikleri vakit çalışanların paranın dağıtımı noktasında çok düşük bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum iki sebepten kaynaklanıyor olabilir. Ya klasik yönetim bilimcilerin iddia ettiği gibi 'para' çalışanlar için en iyi güdüleyicidir ve kendisine önem verilen yegâne unsurdur ya da gerçekten çalışanlar yaptıkları işe karşılık düşük ücret alıyorlardır. Eğer para her şeyin ölçüsü olarak kabul ediliyorsa zaten gerçek anlamda bir adaletten söz etmek mümkün değildir. Eğer çalışanlar gerçekten hak ettikleri ücreti alamıyorlar ise bu durum daha çok, kurum/işletme yönetimini de aşan devlet politikasıyla üstesinden gelinecek bir durumdur.

Çalışanların dağıtımsal adalet ile ilgili genel algıları göz önüne alındığında ise yönetimin dağıtımsal adalet ile ilgili olarak % 52,6 oranında başarılı olduğu belirlenmiştir. (Üst satırda ifade edildiği gibi paranın dağıtımı noktasında algılanan düşük adalet genel olarak dağıtımsal adalet algısının da %52,6'ya düşürmektedir. Yoksa bu oran daha da yüksek çıkacaktı). Bu bağlamda, genel olarak oranın düşük olmasının –özellikle paranın dağıtımı noktasında- muhtemel nedeni/nedenleri ve bu oranın artırılması için nelerin yapılabileceği tezin “*Sonuçlar ve Öneriler*” bölümünde tartışılmıştır.

### 4.3.2. Prosedürel adalet

Tablo 6: Prosedürel Adalet Frekans Analizi

Prosedürel Adalet	Sayı	Ort.	Std.S.	Frekans Analizi								
				Frekans(S)				Oran(%)				
				--	-	+	++	--	-	+	++	
İş yerimde işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır	386	2,42	,89	66	132	147	41	17,1	34,2	38,1	10,6	
Yöneticilerim, işle ilgili kararlar alınırken bütün çalışanların görüşlerine başvururlar	386	2,15	,93	105	155	88	38	27,2	40,2	22,8	9,8	
Yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	386	2,30	,87	74	155	124	33	19,2	40,2	32,1	8,5	
Yöneticilerim, alınan kararları çalışanlara açıklar	386	2,66	,83	42	94	202	48	10,9	24,4	<b>52,3</b>	<b>12,4</b>	
Yöneticilerim, işle ilgili kararlar hakkında gerektiğinde ek bilgiler de verirler	386	2,62	,84	41	115	179	51	10,6	29,8	46,4	13,2	
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	386	2,22	,85	79	169	109	29	20,5	43,8	28,2	7,5	
İş yerimizdeki çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarını tartışabilir ve gerekirse bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	386	2,43	,90	67	125	152	42	17,2	32,3	39,4	10,9	
Ortalama	386	2,4	,87	67,7	135	143	40,2	17,3	34,9	37,4	10,4	
									52,2		47,8	

Tablo 5'te, Adıyaman ve Kahta'daki değişik kamu kurumlarında prosedürel adaletin nasıl işlediği ölçülmüştür. Tablo 5'ten açıkça anlaşılacağı üzere, bu kurumlarda görev yapan işgörenlerin işlemsel adalet algılarını anlamak için yöneticilerin karar alma biçimleri, karar almadan önceki işlemleri (doğru ve eksiksiz bilgi toplama gibi), kararlar alınırken çalışanların görüşlerine başvurulup vurulmadığı, alınan kararları uygulama biçimleri, alınan kararları çalışanlarına

açıklama şekilleri, alınan kararlarla ilgili ek bilgi verip vermedikleri ve bu kararları gelen itirazlara paralel olarak kararları tekrar değerlendirip değerlendirmedikleri sorgulanmıştır.

Tablo 5'in verilerine göre, çalışanların işlemlerle ilgili yöneticileri adil bulup bulmadıklarıyla ilgili algıları şu şekildedir. Yöneticiler, kararları tarafsız bir şekilde alma noktasında %48,7; kararları alırken bütün çalışanların görüşlerine başvurmada %32,6; kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplamaları %40,6; alınan kararları çalışanlara açıklamada %64,7; alınan kararlarla ilgili gerektiğinde ek bilgiler vermede %59,5; alınan kararların bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara adil bir şekilde uygulanmasında %35,7 ve alınan kararların çalışanlar tarafından tartışılması ve gerektiğinde yeniden görüşülebilmesi noktasında %50,3 oranında adil olarak algılanmışlardır. Tablo değerlerine bakıldığında yöneticilerin özellikle kararlar alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplamaları, tüm çalışanların görüşlerine başvurması ve kararları tarafsız bir şekilde uygulama noktasında adaletsiz olarak değerlendirildikleri görülmektedir. Çalışanların kurumlarındaki prosedürel adalete yönelik algıları da ortalama %47,8 olarak ölçülmüştür. Bu oranın ne anlama geldiği ve bunu arttırmak için nelerin yapılabileceği de ayrıca "Sonuçlar ve Öneriler" bölümünde tartışılmıştır.

### 4.3.3. Etkileşimsel Adalet

Tablo 7: Etkileşimsel Adalet Frekans Analizi

Etkileşimsel Adalet	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Oran(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	386	2,69	,87	42	98	181	65	10,9	25,4	46,9	16,8
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı samimidirler	386	2,52	,82	43	137	165	41	11,1	35,5	42,8	10,6
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	386	2,59	,86	47	111	179	49	12,2	28,7	46,4	12,7
Yönetimim alınan kararlarla ilgili benim de görüşlerime değer verir	386	2,35	,96	86	126	125	49	22,3	32,6	<b>32,4</b>	<b>12,7</b>
Ortalama	386	2,53	,87	54,5	118	162,5	51	14,2	30,5	42,1	13,2
								44,7		<b>55,3</b>	



Tablo 6’da çalışanların yöneticilerine karşı etkileşimsel adalet algıları ölçülmüştür. İşgörenlerin bu algılarını ölçmek için, yöneticilerin kararlar alınırken nazik ve samimi davranıp davranmadıkları, alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterip göstermedikleri ve kararları alırken çalışanın görüşüne başvurup vurmadıkları sorgulanmıştır.

Tablo verilerine bakıldığında yöneticiler, kararlar alınırken çalışanlara ilgili ve nazik davranma konusunda %63,7; kararlar alınırken çalışanlara karşı samimi olma konusunda %53,4; alınan kararlar ile ilgili çalışanlara uygun gerekçe gösterme konusunda %59,1 ve alınan kararlarla ilgili çalışanların görüşlerine değer vermeleri konusunda %45, 1 oranında adil olarak algılanmışlardır.

Genel ortalamaya bakıldığında ise, yöneticilerin %55,3 oranında adil olarak algılanmalarına rağmen, bu sonuç beklenen düzeyde değildir. (Özellikle de yönetimim alınan kararlarla ilgili çalışanların görüşlerine değer vermesi noktasında %45,1’lik düşük bir oran belirlenmiştir). Bu sonuca ait açıklamalara da “*Sonuçlar ve Öneriler* “ bölümünde ayrıca yer verilecektir.

#### 4.4. İş Tatmini

Tablo 8: İş Tatmini Frekans Analizi

İş Tatmini	Sayı	Ort.	Std.S	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Oran(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır	386	3,38	,68	10	15	179	182	2,6	3,9	46,3	47,2
Aldığım ücret ne kadar iyi olursa işimi yapmaktan aldığım zevk o kadar fazla olur (D)	386	3,19	,73	12	38	199	137	3,1	9,8	51,6	35,5
İş yerinde problemlerin kolayca çözülmesi iş doyumumu olumlu etkiler	386	3,37	,64	8	12	194	172	2,1	3,1	50,2	44,6
İş sorumluluklarımın adil olması iş tatminimi artırır (D)	386	3,33	,68	13	9	199	165	3,4	2,3	51,6	42,7
İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu, işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler	386	3,35	,70	14	10	186	176	3,6	2,6	48,2	45,6
Yönetimin alınan kararlarla ilgili benim de görüşlerime değer vermesi beni mutlu eder(E)	386	3,37	,72	14	13	173	186	3,6	3,4	44,8	48,2
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirlerse bu, işimi zevkle yapmamı sağlar (E)	386	3,35	,63	7	12	203	164	1,8	3,1	<b>52,6</b>	<b>42,5</b>
Bana yüklenen iş yükünün adil olması iş tatminimi olumlu etkiler (D)	386	3,36	,65	9	11	196	170	2,3	2,9	50,8	44,0
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerimin bana karşı samimi olmaları beni mutlu eder (E)	386	3,37	,66	10	10	191	175	2,6	2,6	49,5	45,3
Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır(D)	386	3,11	,80	25	30	207	124	6,5	7,8	53,6	32,1
Çalışma saatlerim belirsiz olursa bu, iş doyumumu zedeler	386	3,46	,74	14	16	133	223	3,6	4,1	34,5	57,8
Ortalama	386	3,3	,69	12,3	16	187,2	170,3	3,2	4,2	48,5	44,1
								7,4		<b>92,6</b>	

Tablo 7’de çalışanların örgütsel adalet algılarının iş doyumları üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Tablo’da parantez içerisinde gösterilen” D” dağıtımsal adaleti “E” ise etkileşimsel adaleti sembolize etmektedir. Tablo’dan da görüldüğü gibi çalışanların %92,6’sı örgütsel adaletin iş tatminlerini etkilediğini kaydetmişlerdir. Yani, örgütsel adalet çalışmaların istediği gibi tahakkuk ederse bunun iş tatminini nasıl etkileyeceği cevaplanmıştır. Örgütsel adalet ile iş tatmininin bu ilişkisi göz önüne alındığında bir bütün olarak örgütsel adaletin ve özellikle de etkileşimsel adalet algısını ölçen soruda (Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirlerse bu, işimi zevkle yapmamı sağlar) %95,1 gibi bir oran etkileşimsel adalet alt boyutunun önemini daha çok vurgulamaktadır. İş tatmininin çok boyutlu faydaları göz önüne alındığında örgütsel adaletin nasıl bir işleve sahip olduğu daha da net anlaşılacaktır.

#### 4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Tablo 9: Demografik Özelliklere Ait Frekans Analizi

Demografik Özellikler		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	126	32,6
	Erkek	260	67,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	1,3
	Lise	50	12,9
	<b>Önlisans</b>	91	<b>23,6</b>
	<b>Lisans</b>	203	<b>52,6</b>
	<b>Yüksek Lisans</b>	22	<b>5,7</b>
	<b>Doktora</b>	15	<b>3,9</b>
Kurumdaki Konum	Yönetici	36	9,3
	Memur	323	<b>83,7</b>
	Şirket Çalışanı	27	7,0
Yaş	18-25	37	9,6
	<b>26-35</b>	160	<b>41,4</b>
	<b>36-45</b>	133	<b>34,5</b>
	46-55	48	12,4
	56 ve Üzeri	8	2,1
Medeni Durum	Evli	126	32,6
	Bekar	160	67,4

Demografik özellikler göz önüne alındığında çoğunluğun genç (%75,9) ve üniversite mezunu olduğu (85,8) görülmektedir. Bu da güvenilirlik analiziyle örtüşen olumlu bir durumdur.

#### 4.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet alt boyutlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin One-Way Anova ve Independent - T Testleriyle Ölçülmesine Yönelik Analizler

Tablo 10: Homojenite Testi

Değişkenler	Levene Testi	df1	df2	Sig.
Dağıtımsal	2,581	2	383	<b>,077</b>
Prosedürel	1,102	2	383	<b>,333</b>
Etkileşimsel	,824	2	383	<b>,440</b>
İş Tatmini	1,178	2	383	<b>,309</b>
Örgütsel Adalet	,812	2	383	<b>,445</b>

Anova testinin varsayımlarından olan “grupların varyansları homojendir” savını doğrulamak için homojenite testi uygulanmış ve bütün grupları Sig.(Anlamlılık) değeri 0,05’ten büyük olduğu görülmüştür. Bu da değişkenlerin homojen olduğunu göstermektedir. Bu durum da bize; eğer grupların ortalamaları arasında fark varsa çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan “Tukey” testini kullanabileceğimizi göstermektedir.

Tablo 11: Çalışanların Kurumdaki Konumlarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Anova Testi

Değişkenler		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	Memur	323	2,48	,62	2,75	<b>0,065</b>
	Yönetici	36	2,68	,54		
	Şirket Çal.	27	2,31	,73		
	Toplam	386	2,49	,62		
Prosedürel Adalet	Memur	323	2,36	,64	6,27	<b>0,002*</b>
	Yönetici	36	<b>2,77</b>	,74		
	Şirket Çal.	27	2,44	,74		
	Toplam	386	2,54	,66		
Etkileşimsel Adalet	Memur	323	2,51	,69	3,65	<b>0,027*</b>
	Yönetici	36	<b>2,84</b>	,73		
	Şirket Çal.	27	2,44	,80		
	Toplam	386	2,54	70		
İş Tatmini	Memur	323	3,33	,44	0,23	<b>0,787</b>
	Yönetici	36	3,34	,38		
	Şirket Çal.	27	3,27	,50		
	Toplam	386	3,33	,43		
Örgütsel Adalet	Memur	323	2,45	,58	4,87	<b>0,008*</b>
	Yönetici	36	<b>2,76</b>	,56		
	Şirket Çal.	27	2,36	,68		
	Toplam	386	2,48	,60		

\*P<0.05

Tablo 10'daki Mean değerlerine bakıldığında; yöneticilerin, prosedürel adalet ve bir bütün olarak örgütsel adalet algılarının memur ve şirket çalışanlarına göre; etkileşimsel adalet algılarının ise özellikle şirket çalışanlarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Her üç değişkene ait Sig. değerlerine 0,05'ten küçük olduğu ( $p<0,05$ ) için de bu farklılıkların anlamlı olduğu sonucu çıkarılabilir (H5 reddedilmiş ve H6 kabul edilmiştir). Ekler kısmında gösterilen Tukey Testi değerleri de bu sonucu doğrular niteliktedir. Örgütsel adaleti –alt boyutlarıyla beraber- sağlamak yönetim kademesinin görevi olduğu gerçeği göz önüne alındığında yönetici pozisyonundaki işgörenlerin bu algılarının neden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu daha kolay anlaşılabilir. Zira bu algının yöneticilerde düşük olması yönetimin kendi kendini beğenmemesi olarak algılanabileceği için yöneticilerin örgütsel adaleti sorgulayan sorulara pozitif yönde cevap vermeleri kaçınılmaz olabilmektedir.

Tablo 12: Çalışanların Eğitim Seviyelerinin Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Anova Testi

Değişkenler		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	İlköğretim	5	2,60	,67	,356	<b>,878</b>
	Ortaöğretim	50	2,51	,62		
	Önlisans	91	2,53	,64		
	Lisans	203	2,46	,59		
	Yüksek L.	22	2,46	,73		
	Doktora	15	2,61	,75		
	Toplam	386	2,49	,62		
Prosedürel Adalet	İlköğretim	5	2,74	,70	1,69	<b>,134</b>
	Ortaöğretim	50	2,40	,61		
	Önlisans	91	2,49	,64		
	Lisans	203	2,38	,68		
	Yüksek L.	22	2,38	,70		
	Doktora	15	2,00	,63		
	Toplam	386	2,40	,66		
Etkileşimsel Adalet	İlköğretim	5	2,70	,69	1,116	<b>,351</b>
	Ortaöğretim	50	2,55	,69		
	Önlisans	91	2,61	,71		
	Lisans	203	2,54	,70		
	Yüksek L.	22	2,39	,71		
	Doktora	15	2,20	,77		
	Toplam	386	2,54	,70		
İş Tatmini	İlköğretim	5	<b>2,89</b>	,65	2,44	<b>0,034</b>
	Ortaöğretim	50	<b>3,24</b>	,47		
	Önlisans	91	3,30	,35		
	Lisans	203	3,37	,41		
	Yüksek L.	22	3,32	,72		
	Doktora	15	3,51	,43		
	Toplam	386	3,33	,43		
Örgütsel Adalet	İlköğretim	5	2,68	,65	,783	<b>,562</b>
	Ortaöğretim	50	2,49	,56		
	Önlisans	91	2,54	,59		
	Lisans	203	2,46	,60		
	Yüksek L.	22	2,41	,65		
	Doktora	15	2,27	,61		
	Toplam	386	2,48	,60		

\*P<0.05

Tablo 12'ye genel olarak bakıldığı zaman çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel adalet ve iş tatmin algıları arasında bir fark gözlenmemiştir. Her ne kadar iş tatminine ait Sig. değeri 0,05'ten küçük olarak görülüyorsa da bu sonuç Ekler kısmında gösterilen Tukey Testi tarafından doğrulanmamıştır. (H5 reddedilmiş ve H6 kabul edilmiştir). Fakat bu sonuç göz ardı edilmemek şartıyla ilköğretim mezunu çalışanlarının iş tatmini algılarının diğer çalışanlara göre düşük olduğu sonucu da çıkarılabilir.

Tablo 13: Çalışanların Yaş gruplarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Anova Testi

Değişkenler		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Dağıtımsal Adalet	18-25	37	2,44	,65	2,49	<b>,043</b>
	26-35	160	2,39	,61		
	36-45	133	2,55	,62		
	<b>46-55</b>	48	<b>2,64</b>	,63		
	56 ve üzeri	8	2,77	,31		
	Toplam	386	2,49	,62		
Prosedürel Adalet	18-25	37	2,31	,70	2,53	<b>,04</b>
	26-35	160	2,30	,67		
	36-45	133	2,47	,63		
	<b>46-55</b>	48	<b>2,60</b>	,67		
	56 ve üzeri	8	2,48	,60		
	Toplam	386	2,40	,66		
Etkileşimsel Adalet	18-25	37	2,53	,69	2,46	<b>,045</b>
	26-35	160	2,45	,74		
	36-45	133	2,55	,66		
	<b>46-55</b>	48	<b>2,81</b>	,69		
	56 ve üzeri	8	2,59	,64		
	Toplam	386	2,54	,70		
İş Tatmini	18-25	37	3,35	,38	,261	<b>,903</b>
	26-35	160	3,35	,45		
	36-45	133	3,31	,44		
	46-55	48	3,29	,42		
	56 ve üzeri	8	3,39	,43		
	Toplam	386	3,33	,43		
Örgütsel Adalet	18-25	37	2,43	,61	2,89	<b>,02</b>
	26-35	160	2,38	,60		
	36-45	133	2,52	,58		
	<b>46-55</b>	48	<b>2,68</b>	,61		
	56 ve üzeri	8	2,61	,39		
	Toplam	386	2,48	,60		

Tablo 13'deki Sig. değerlerine bakıldığında yaşın iş tatmini ile herhangi bir ilişkisi olmadığı diğer bütün değişkenler üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ancak Tukey Testindeki değerlere bakıldığında, yaşın dağıtımsal adalet üzerindeki etkisinin pek anlamlı olmadığı kanısına varılabilir. Prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve bir bütün olarak örgütsel adalet algılarında da 46-55 yaş arasındaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) arz ettiği anlaşılmaktadır. (H5 reddedilmiş ve H6 kabul edilmiştir). 46-55 yaş grubunun prosedürel adalet algıları 2,60; etkileşimsel adalet algıları 2,81 ve örgütsel adalet algıları ise 2,61 olmak üzere diğer yaş gruplarının ortalamalarından fazladır. Bu durum çalışanların yaşın ilerlemesiyle paralel olarak edindikleri tecrübeler neticesinde örgütsel adalet gibi

örgütsel değerlere daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Yukarıdaki verilere göre yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması çalışanların örgütsel adalet algılarının başka örgütsel davranışlarla ilgili olabileceği ipucunu vermektedir.

Tablo 14: Cinsiyetin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisini Belirlemeye Yönelik “T Testi”

Bağımlı Değişkenler	Grup	N	Ortalama	Standart S.	t	df	p
Dağıtımsal A.	Kadın	126	2,39	,61	-2,26	384	<b>,024</b>
	<b>Erkek</b>	260	<b>2,54</b>	,62			
Prosedürel A.	Kadın	126	2,29	,65	-2,23	384	<b>,026</b>
	<b>Erkek</b>	260	<b>2,45</b>	,67			
Etkileşimsel A.	Kadın	126	2,44	,66	-1,96	384	<b>,05</b>
	<b>Erkek</b>	260	<b>2,59</b>	,72			
İş Tatmini	Kadın	126	3,37	,42	1,06	384	<b>,287</b>
	Erkek	260	3,31	,44			
Örgütsel A.	Kadın	126	2,37	,58	-2,39	384	<b>,017</b>
	<b>Erkek</b>	260	<b>2,53</b>	,60			

Bu tabloyu yorumlamadan önce Ekler kısmında gösterilen T testinin sonuçları hakkında birkaç not düşmek tabloyu daha sağlıklı yorumlamak açısından önemlidir. Levene Testi tablosunda yer alan “f” değeri varyansların homojen olup olmadıklarını gösterir ve f’nin yanındaki Sig. değeri ise bunu belirlemeyi sağlar. Bilindiği üzere eğer Sig. değeri 0,05’ten büyükse varyanslar homojendir anlamına gelir ve tablonun üst satırında yer alan değerler dikkate alınır, alt satırdaki değerlere bakılmaz. Ekler kısmındaki bu tablo incelendiğinde bütün varyansların homojen olduğu ve neden üst satırdaki değerlerin kullanıldığı daha iyi görülecektir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ise erkeklerin dağıtımsal, prosedürel ve örgütsel adalet algılarının kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Erkeklerin; dağıtımsal adalet algıları = 2,54>2,39, prosedürel adalet algıları = 2,45>2,29 ve örgütsel adalet algıları = 2,53>2,37 şeklinde kadınlardan yüksek bir ortalamaya sahiptir. Etkileşimsel adalet noktasında ise erkekler



kadınlardan daha yüksek bir ortalamaya sahip olmalarına rağmen, Ekler kısmında yer alan tablodaki Sig. değeri bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir. (H5 reddedilmiş ve H6 kabul edilmiştir). Bu farklılığın nedeni kadınların ‘cinsiyet ayrımı’ gibi olumsuz düşüncelerinden kaynaklanabileceği gibi erkeklere oranla bu gibi değerlerin gündemlerinde olmamasına da bağlanabilir.

Tablo 15: Çalışanların Medeni Durumlarının İş Tatmin Düzeylerine ve Örgütsel Adalet Algılarına Etkisini Ölçmek için ‘T Testi’

Bağımlı değişkenler	Grup	N	Ortalama	Standart S.	T	df	p
Dağıtımsal A.	Bekar	99	2,39	,63	-1,86	384	<b>,062</b>
	Evli	287	2,52	,61			
Prosedürel A.	Bekar	99	2,24	,64	-2,83	384	<b>,005</b>
	<b>Evli</b>	287	<b>2,45</b>	,67			
Etkileşimsel A.	Bekar	99	2,40	,71	-2,24	384	<b>,025</b>
	<b>Evli</b>	287	<b>2,59</b>	,70			
İş Tatmini	Bekar	99	3,36	,38	,753	384	<b>,452</b>
	Evli	287	3,32	,45			
Örgütsel A.	Bekar	99	2,34	,57	-2,58	384	<b>,010</b>
	<b>Evli</b>	287	<b>2,52</b>	,60			

Bir önceki T Test’inde açıklandığı gibi öncelikle Ekler kısmındaki Levene testi incelenmiştir. Test sonucuna göre varyanslarımız homojendir. Bu nedenle T testi tablosunun “equal variances assumed” kısmı yani üst satırdaki değerler dikkate alınmıştır. Tablo incelendiği zaman evli çalışanların örgütsel adalet, etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet noktasında bekar çalışanlardan daha fazla bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Dağıtımsal adalet algısında ve iş tatmini arasındaki farkın da anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir. Çünkü Sig. değeri 0,05’ten büyüktür. (H5 reddedilmiş ve H6 kabul edilmiştir).

#### 4.7. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 16: Örgütsel Adaletin –alt boyutlarıyla beraber- İş Tatmini ile İlişkisini Ölçen Korelasyon Analizi

		Dağıtımsal A.	Prosedürel A.	Etkileşimsel A.	İş Tatmini
Dağıtımsal A.	Pearson Correlation	1	,643**	,666**	,046
	Sig. (2-tailed)		<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,367</b>
	N	386	386	386	386
Prosedürel A.	Pearson Correlation	,643**	1	,815**	,044
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>		<b>,000</b>	<b>,388</b>
	N	386	386	386	386
Etkileşimsel A.	Pearson Correlation	,666**	,815**	1	,108*
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>	<b>,000</b>		<b>,034</b>
	N	386	386	386	386
İş Tatmini	Pearson Correlation	,046	,044	,108*	1
	Sig. (2-tailed)	<b>,367</b>	<b>,388</b>	<b>,034</b>	
	N	386	386	386	386
Örgütsel A.	Pearson Correlation	,848**	,916**	,928**	,075
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,142</b>
	N	386	386	386	386

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 16’da örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde sadece etkileşimsel adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye ( $p=0,034$ ) sahip olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu durum frekans analizleri kısmındaki bulgularla da örtüşmektedir. (H1 ve H2 reddedilmiş, H3 ise kabul edilmiştir). Çünkü örgütsel adalet alt boyutları arasında etkileşimsel adalet %55,3’lük oranla en fazla yüzdeye sahiptir. Ayrıca iş tatmini ile ilgili frekans analizi tablosunda etkileşimsel adalet beklentisinin %95,1’lik bir oranla diğer adalet boyutlarından fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adaletle iş tatmini arasındaki ilişkinin ne derece anlamlı olduğunu belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve sonucu aşağıdaki tabloda kaydedilmiştir.

#### 4.8. Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 17: Etkileşimsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Coefficients İstatistiksel Puanlamaları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,166	,083		38,141	,000
	Etkileşimsel	,067	,031	,108	2,127	<b>,034</b>

Araştırmanın bu aşamasında Tablo 17’deki Korelasyon analizi sonuçlarını desteklemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır (Çıtak, 2010:120). Çalışmada “iş tatmini” ve “etkileşimsel adalet” olmak üzere bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişki incelendiği için basit regresyon kullanılmıştır.

Tablo 17’deki B değerine bakıldığında Etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir (B= 0,067). Yani ‘etkileşimsel adalet arttıkça iş tatmini de artar’ diye bir sonuca varmak –tablodaki bu değer göz önüne alındığında- mümkündür.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç

Bu çalışmada değişik kamu kurumlarında çalışan memur, yönetici ve işçilerin örgütsel adalet algıları ile bu algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların medeni durum, cinsiyet, yaş, kurumdaki konum ve eğitim durumları gibi demografik özelliklerinin örgütsel adalet algılarına ve iş tatmin düzeylerine etkileri araştırılmıştır. Çalışmada elde edilen verilerin analizleri sonucunda örgütsel adalet boyutlarından sadece etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yalnız bu bile beklenenden düşük bir oranda (%6 oranında) gerçekleşmiştir. Bu durumda H1, H2 ve H4'ün reddedildiğini ve H3'ün de kabul edildiğini söyleyebiliriz. Verilere ait frekans analizleri incelendiğinde iş tatmini oranının %92,6 olduğu görülmektedir. Bu oran çalışanların iş tatmin düzeylerini değil örgütsel adaletin doğru işlemesi sonucunda zihinlerinde meydana gelecek iş tatmin seviyesini göstermektedir. Bundan “örgütsel adalet kurum içinde sağlam bir politikayla yürütülürse o zaman iş tatmin düzeyi arzu edilen seviyeye gelecektir” anlamı çıkarılabilir.

Çalışma sonucunda ayrıca demografik özelliklerin iş tatmini ile herhangi bir ilişkisinin olmadığını fakat örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ilintili olduğu verilerle ispatlanmıştır. Şöyle ki; yönetici konumunda bulunanların işçi ve yönetici olmayan memurlara oranla prosedürel, etkileşimsel ve bir bütün olarak örgütsel adalet algılarında bir farklılık gözlenmiştir. Yine 46-55 yaş grubundaki çalışanların diğer yaş gruplarına nispeten prosedürel adalet ve bir bütün olarak örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık sergiledikleri görülmüştür. Cinsiyet ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ölçen T testi sonuçlarına göre erkeklerin kadınlara oranla dağıtımsal adalet ve örgütsel adalet noktalarında daha yüksek ve anlamlı bir ortalamaya sahip oldukları gözlenmiştir. Ayrıca, medeni durumu evli olanların medeni durumları bekar olanlara nispeten etkileşimsel, prosedürel ve örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumlar göz önüne alındığında ise H5'in reddedildiğini ve H6'nın da kabul edildiği görülmektedir.

Kısacası, tezin ana hipotezlerinden olan “örgütsel adalet ile iş tatmini arasında ilişki vardır” savı mevcut çalışmada örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutuyla ispatlanmıştır. Bu da literatürdeki birçok çalışmayla uyumlu haldedir (Lee, 2000; Lam vd., 2002; Byrne, 2005; Elamin ve Alomaim, 2011; Thomas ve Nagalingappa, 2012). Bununla beraber tezin “demografik özelliklerle iş tatmini arasında herhangi bir ilişki yoktur” sonucu literatürdeki birçok çalışmayla çelişir durumdadır (Toker, 2007; Eyupoğlu ve Saner, 2009; Ahmadi ve Keshavarzi, 2012). Ayrıca tezin “demografik özelliklerle örgütsel adalet arasında ilişki vardır” sonucu literatürdeki bazı çalışmalarla uyumludur (Yıldırım vd., 2012).

## 5.2. Tartışma ve Öneriler

Çalışma sonucunda “örgütsel adalet iyi bir şekilde işletilirse iş tatmini artar” yönündeki görüş yöneticilerin işletme veya kurumlarda örgütsel adalet konusunda gerekli hassasiyeti göstermelerini gerektirmektedir. Özellikle etkileşimsel adaletle iş tatmini arasında gözlemlenen ilişkiye bakıldığında “kararların uygulanması esnasında çalışanların gördükleri kişiler arası muamelenin adil olma algısı” diye tanımlanan etkileşimsel adalet ilkelerine yöneticilerin bağlı kalmaları gerekmektedir. Ayrıca frekans analizinde gösterildiği üzere, çalışanların “kararlar alınırken çalışanların görüşlerine başvurma, kararlar alınmadan önce doğru bilgi toplama ve çalışanların görüşlerine değer verme” algıları düşük düzeyde ölçülmüştür. Bu da yöneticilerin bu konuya gerekli hassasiyeti göstermeleri gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Böylelikle iş tatminsizliği ve bunun sonucunda meydana gelen verimsizlik, performans düşüklüğü ve iş gücü devir hızının yüksek olması gibi etkenlerin ortadan kaldırılarak hem örgüt içi dayanışmayı artırma hem de örgütün ve o örgütte çalışan bireylerin hedeflerini gerçekleştirmek açısından son derece önemlidir. Ayrıca etkileşimsel adalet boyutu hariç diğer adalet boyutlarının iş tatmini ile herhangi bir ilişkinin saptanmaması iş tatminini etkileyen başka örgütsel değişkenlerin var olduğunu göstermektedir. Yöneticiler hem örgütsel adalet hem de diğer örgütsel davranışlar hakkında gerekli eğitimi alarak modern yönetim ilkelerine ve bunlar içinde ayrı bir öneme sahip olan Toplam Kalite gibi konularda bilinçlendirilmelidirler.

## EKLER

### EK 1: Dağıtımsal Adalet Soruları için Faktör Analizi

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>	
	Component
	1
Çalışma programım ve çalışma saatlerim adildir	,787
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum	,807
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerinde elde ettiğim kazanımlar adildir	,759
Yaptığım işe göre adil bir ücret aldığımı düşünüyorum	,765
Yöneticilerin bana yükledikleri iş yükünün adil olduğuna inanıyorum	,788

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### EK 2: Prosedürel Adalet Soruları için Faktör Analizi

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>	
	Component
	1
İş yerimde işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır	,757
Yöneticilerim, işle ilgili kararlar alırken bütün çalışanların görüşlerine başvururlar	,821
Yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	,812
Yöneticilerim, alınan kararları çalışanlara açıklar.	,762
Yöneticilerim, işle ilgili alınan kararlar hakkında gerektiğinde ek bilgiler de verirler	,767
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	,697
İş yerimizdeki çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarını tartışabilir ve gerekirse bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	,719

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**EK 3: Etkileşimsel Adalet Soruları için Faktör Analizi**

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>	
	Component
	1
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	,743
Yönetimin alınan kararlarla ilgili benim de görüşlerime değer verir	,825
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	,811
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerimin, bana karşı samimidirler	,835

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**EK 4: İş Tatmini Soruları için Faktör Analizi**

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>	
	Component
	1
Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır	,546
Aldığım ücret ne kadar iyi olursa işimi yapmaktan aldığım zevk o derece fazla olur	,423
İş yerinde problemlerin kolayca çözülmesi iş doyumumu olumlu etkiler	,650
İş sorumluluklarımın adil olması iş tatminimi artırır.	,714
İş ortamımdaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu, işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler	,558
Yönetimin alınan kararlarla ilgili benim de görüşlerime değer vermesi beni mutlu eder	,741
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirlerse, bu, işimi zevkle yapmamı sağlar.	,686
Bana yüklenen iş yükünün adil olması iş tatminimi olumlu etkiler.	,703
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerimin, bana karşı samimi olmaları beni mutlu eder	,766
Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır	,510
Çalışma saatlerim belirsiz olursa bu, iş doyumumu zedeleyer	,631

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**EK 5: Dağıtımsal Adalet Güvenilirlik Analizi**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,728	5

**EK 6: Prosedürel Adalet Güvenilirlik Analizi**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,880	7

**EK 7: Etkileşimsel Adalet Güvenilirlik Analizi**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,816	4

**EK 8: İş Tatmini Güvenilirlik Analizi**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,846	11

**EK 9: Dağıtımsal, Prosedürel, Etkileşimsel Adalet ve İş Tatmini Güvenilirlik Analizi**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,901	41



**EK 10: Çalışanların Kurumdaki Konumlarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları**

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) .Kurumdaki Konumunuz	(J) .Kurumdaki Konumunuz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Dağıtımsal	memur	Yönetici	-,19479	,10927	,177	-,4519	,0623
		şirket çalışanı	,17003	,12458	,361	-,1231	,4632
	Yönetici	memur	,19479	,10927	,177	-,0623	,4519
		şirket çalışanı	,36481	,15832	,056	-,0077	,7373
	şirket çalışanı	memur	-,17003	,12458	,361	-,4632	,1231
		Yönetici	-,36481	,15832	,056	-,7373	,0077
Prosedürel	memur	Yönetici	-,40539*	,11601	,002	-,6784	-,1324
		şirket çalışanı	,03509	,13227	,962	-,2761	,3463
	Yönetici	memur	,40539*	,11601	,002	,1324	,6784
		şirket çalışanı	,44048*	,16810	,025	,0450	,8360
	şirket çalışanı	memur	-,03509	,13227	,962	-,3463	,2761
		Yönetici	-,44048*	,16810	,025	-,8360	-,0450
Etkileşimsel	memur	Yönetici	-,32093*	,12380	,027	-,6122	-,0296
		şirket çalışanı	,07491	,14115	,856	-,2572	,4070
	Yönetici	memur	,32093*	,12380	,027	,0296	,6122
		şirket çalışanı	,39583	,17937	,071	-,0262	,8179
	şirket çalışanı	memur	-,07491	,14115	,856	-,4070	,2572
		Yönetici	-,39583	,17937	,071	-,8179	,0262
İş Tatmini	memur	Yönetici	-,00372	,07738	,999	-,1858	,1783
		şirket çalışanı	,06025	,08822	,774	-,1473	,2678
	Yönetici	memur	,00372	,07738	,999	-,1783	,1858
		şirket çalışanı	,06397	,11211	,836	-,1998	,3278
	şirket çalışanı	memur	-,06025	,08822	,774	-,2678	,1473
		Yönetici	-,06397	,11211	,836	-,3278	,1998
Örgütsel Adalet	memur	Yönetici	-,30703*	,10443	,010	-,5527	-,0613
		şirket çalışanı	,09334	,11907	,713	-,1868	,3735
	Yönetici	memur	,30703*	,10443	,010	,0613	,5527
		şirket çalışanı	,40037*	,15131	,023	,0444	,7564
	şirket çalışanı	memur	-,09334	,11907	,713	-,3735	,1868
		Yönetici	-,40037*	,15131	,023	-,7564	-,0444

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**EK 11:** Çalışanların Eğitim Seviyelerinin Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları

Multiple Comparisons							
Tukey Hsd							
Dependent Variable	(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Dağıtımsal	İlköğretim	Ortaöğretim-Lise	,08400	,29425	1,000	-,7588	,9268
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	,06154	,28816	1,000	-,7638	,8869
		Lisans	,13793	,28399	,997	-,6755	,9514
		Yüksek Lisans	,13636	,31080	,998	-,7539	1,0266
		Doktora	-,01333	,32395	1,000	-,9412	,9146
	Ortaöğretim-Lise	İlköğretim	-,08400	,29425	1,000	-,9268	,7588
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,02246	,11043	1,000	-,3388	,2939
		Lisans	,05393	,09904	,994	-,2298	,3376
		Yüksek Lisans	,05236	,16050	1,000	-,4074	,5121
		Doktora	-,09733	,18468	,995	-,6263	,4317
	Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	İlköğretim	-,06154	,28816	1,000	-,8869	,7638
		Ortaöğretim-Lise	,02246	,11043	1,000	-,2939	,3388
		Lisans	,07639	,07914	,929	-,1503	,3031
		Yüksek Lisans	,07483	,14904	,996	-,3521	,5017
		Doktora	-,07487	,17482	,998	-,5756	,4259
	Lisans	İlköğretim	-,13793	,28399	,997	-,9514	,6755
		Ortaöğretim-Lise	-,05393	,09904	,994	-,3376	,2298
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,07639	,07914	,929	-,3031	,1503
		Yüksek Lisans	-,00157	,14081	1,000	-,4049	,4018
		Doktora	-,15126	,16785	,946	-,6321	,3295
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-,13636	,31080	,998	-	,7539
		Ortaöğretim-Lise	-,05236	,16050	1,000	1,0266	,4074

		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,07483	,14904	,996	-,5017	,3521	
		Lisans	,00157	,14081	1,000	-,4018	,4049	
		Doktora	-,14970	,21006	,980	-,7514	,4520	
	Doktora	İlköğretim	,01333	,32395	1,000	-,9146	,9412	
		Ortaöğretim-Lise	,09733	,18468	,995	-,4317	,6263	
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	,07487	,17482	,998	-,4259	,5756	
		Lisans	,15126	,16785	,946	-,3295	,6321	
	Prosedürel	İlköğretim	Yüksek Lisans	,14970	,21006	,980	-,4520	,7514
			Ortaöğretim-Lise	,33429	,31249	,893	-,5608	1,2294
			Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	,24678	,30602	,966	-,6298	1,1233
			Lisans	,35862	,30159	,842	-,5052	1,2225
			Yüksek Lisans	,35974	,33007	,885	-,5857	1,3052
		Ortaöğretim-Lise	Doktora	,73333	,34404	,273	-,2521	1,7188
			İlköğretim	-,33429	,31249	,893	-	,5608
Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)			-,08750	,11728	,976	-,4234	,2484	
Lisans			,02433	,10518	1,000	-,2769	,3256	
Yüksek Lisans			,02545	,17045	1,000	-,4628	,5137	
Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)		Doktora	,39905	,19613	,325	-,1627	,9608	
		İlköğretim	-,24678	,30602	,966	-	,6298	
		Ortaöğretim-Lise	,08750	,11728	,976	-,2484	,4234	
		Lisans	,11184	,08405	,768	-,1289	,3526	
	Yüksek Lisans	,11296	,15828	,980	-,3404	,5663		
Lisans	Doktora	,48655	,18566	,095	-,0452	1,0183		
	İlköğretim	-,35862	,30159	,842	-	,5052		
	Ortaöğretim-Lise	-,02433	,10518	1,000	-,3256	,2769		
	Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,11184	,08405	,768	-,3526	,1289		
	Yüksek Lisans	,00112	,14954	1,000	-,4272	,4294		
		Doktora	,37471	,17826	,288	-,1359	,8853	

	Yüksek Lisans	İlköğretim	-,35974	,33007	,885	-	,5857
		Ortaöğretim-Lise	-,02545	,17045	1,000	-,5137	,4628
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,11296	,15828	,980	-,5663	,3404
		Lisans	-,00112	,14954	1,000	-,4294	,4272
		Doktora	,37359	,22308	,549	-,2654	1,0126
	Doktora	İlköğretim	-,73333	,34404	,273	-	,2521
		Ortaöğretim-Lise	-,39905	,19613	,325	-,9608	,1627
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,48655	,18566	,095	-	,0452
		Lisans	-,37471	,17826	,288	-,8853	,1359
		Yüksek Lisans	-,37359	,22308	,549	-	,2654
Etkileşimsel	İlköğretim	Ortaöğretim-Lise	,15000	,33249	,998	-,8024	1,1024
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	,08736	,32561	1,000	-,8453	1,0200
		Lisans	,15074	,32090	,997	-,7684	1,0699
		Yüksek Lisans	,30227	,35120	,955	-,7037	1,3082
		Doktora	,50000	,36606	,747	-,5485	1,5485
	Ortaöğretim-Lise	İlköğretim	-,15000	,33249	,998	-	,8024
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,06264	,12479	,996	-,4201	,2948
		Lisans	,00074	,11192	1,000	-,3198	,3213
		Yüksek Lisans	,15227	,18136	,960	-,3672	,6717
		Doktora	,35000	,20869	,548	-,2477	,9477
	Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	İlköğretim	-,08736	,32561	1,000	-	,8453
		Ortaöğretim-Lise	,06264	,12479	,996	-,2948	,4201
		Lisans	,06338	,08943	,981	-,1928	,3195
		Yüksek Lisans	,21491	,16841	,798	-,2675	,6973
		Doktora	,41264	,19754	,295	-,1532	,9785
	Lisans	İlköğretim	-,15074	,32090	,997	-	,7684
		Ortaöğretim-Lise	-,00074	,11192	1,000	-,3213	,3198

		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,06338	,08943	,981	-,3195	,1928	
		Yüksek Lisans	,15153	,15911	,932	-,3042	,6073	
		Doktora	,34926	,18967	,440	-,1940	,8925	
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-,30227	,35120	,955	-	,7037	
		Ortaöğretim-Lise	-,15227	,18136	,960	-,6717	,3672	
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,21491	,16841	,798	-,6973	,2675	
		Lisans	-,15153	,15911	,932	-,6073	,3042	
		Doktora	,19773	,23736	,961	-,4822	,8776	
	Doktora	İlköğretim	-,50000	,36606	,747	-	,5485	
		Ortaöğretim-Lise	-,35000	,20869	,548	-,9477	,2477	
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,41264	,19754	,295	-,9785	,1532	
		Lisans	-,34926	,18967	,440	-,8925	,1940	
		Yüksek Lisans	-,19773	,23736	,961	-,8776	,4822	
	İş Tatmini	İlköğretim	Ortaöğretim-Lise	-,34909	,20424	,526	-,9341	,2359
			Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,41179	,20001	,311	-,9847	,1611
			Lisans	-,48213	,19712	,143	-	,0825
			Yüksek Lisans	-,43554	,21573	,333	-	,1824
			Doktora	-,62424	,22486	,064	-	,0198
Ortaöğretim-Lise		İlköğretim	,34909	,20424	,526	-,2359	,9341	
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,06270	,07665	,964	-,2823	,1569	
		Lisans	-,13304	,06875	,382	-,3300	,0639	
		Yüksek Lisans	-,08645	,11140	,971	-,4055	,2326	
		Doktora	-,27515	,12819	,266	-,6423	,0920	
Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)		İlköğretim	,41179	,20001	,311	-,1611	,9847	
		Ortaöğretim-Lise	,06270	,07665	,964	-,1569	,2823	
		Lisans	-,07034	,05493	,796	-,2277	,0870	

		Yüksek Lisans	-,02375	,10345	1,000	-,3201	,2726	
		Doktora	-,21245	,12134	,499	-,5600	,1351	
	Lisans	İlköğretim	,48213	,19712	,143	-,0825	1,0467	
		Ortaöğretim-Lise	,13304	,06875	,382	-,0639	,3300	
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	,07034	,05493	,796	-,0870	,2277	
		Yüksek Lisans	,04659	,09774	,997	-,2334	,3265	
		Doktora	-,14211	,11651	,827	-,4758	,1916	
		İlköğretim	,43554	,21573	,333	-,1824	1,0535	
	Yüksek Lisans	Ortaöğretim-Lise	,08645	,11140	,971	-,2326	,4055	
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	,02375	,10345	1,000	-,2726	,3201	
		Lisans	-,04659	,09774	,997	-,3265	,2334	
		Doktora	-,18871	,14580	,788	-,6063	,2289	
		İlköğretim	,62424	,22486	,064	-,0198	1,2683	
	Doktora	Ortaöğretim-Lise	,27515	,12819	,266	-,0920	,6423	
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	,21245	,12134	,499	-,1351	,5600	
		Lisans	,14211	,11651	,827	-,1916	,4758	
		Yüksek Lisans	,18871	,14580	,788	-,2289	,6063	
		Ortaöğretim-Lise	,18943	,28196	,985	-,6182	,9970	
	Örgütsel Adalet	İlköğretim	Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	,13189	,27612	,997	-,6590	,9228
			Lisans	,21576	,27213	,969	-,5637	,9952
Yüksek Lisans			,26613	,29782	,948	-,5869	1,1192	
Doktora			,40667	,31042	,779	-,4825	1,2958	
İlköğretim			-,18943	,28196	,985	-,9970	,6182	
Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)			-,05753	,10582	,994	-,3606	,2456	
Ortaöğretim-Lise		Lisans	,02633	,09491	1,000	-,2455	,2982	
		Yüksek Lisans	,07670	,15379	,996	-,3638	,5172	
		Doktora	,21724	,17697	,823	-,2897	,7241	
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,13189	,27612	,997	-,9228	,6590	
		Lisans	,08387	,07584	,879	-,1333	,3011	

		Yüksek Lisans	,13423	,14282	,936	-,2748	,5433
		Doktora	,27477	,16752	,572	-,2050	,7546
	Lisans	İlköğretim	-,21576	,27213	,969	-,9952	,5637
		Ortaöğretim-Lise	-,02633	,09491	1,000	-,2982	,2455
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,08387	,07584	,879	-,3011	,1333
		Yüksek Lisans	,05036	,13493	,999	-,3361	,4368
		Doktora	,19090	,16084	,843	-,2698	,6516
		İlköğretim	-,26613	,29782	,948	-	,5869
	Yüksek Lisans	Ortaöğretim-Lise	-,07670	,15379	,996	-,5172	,3638
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,13423	,14282	,936	-,5433	,2748
		Lisans	-,05036	,13493	,999	-,4368	,3361
		Doktora	,14054	,20129	,982	-,4360	,7171
		İlköğretim	-,40667	,31042	,779	-	,4825
	Doktora	Ortaöğretim-Lise	-,21724	,17697	,823	-,7241	,2897
		Önlisans(İki Yıllık Meslek Yüksek Okulu)	-,27477	,16752	,572	-,7546	,2050
		Lisans	-,19090	,16084	,843	-,6516	,2698
		Yüksek Lisans	-,14054	,20129	,982	-,7171	,4360
		İlköğretim	-,40667	,31042	,779	-	,4825

**EK 12:** Çalışanların Yaş gruplarının Örgütsel Adalet Algılarına ve İş Tatminlerine Etkisini Test Etmeye Yönelik Tukey Testi Sonuçları

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Yaşınız aşağıdaki hangi grup içerisinde yer almaktadır	(J) Yaşınız aşağıdaki hangi grup içerisinde yer almaktadır	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Dağıtımsal	18-25 arası	26-35 arası	,05240	,11308	,991	-,2576	,3623
		36-45 arası	-,10624	,11522	,888	-,4220	,2096
		46-55 arası	-,19718	,13562	,593	-,5689	,1745
		56 ve üzeri	-,32635	,24171	,660	-,9888	,3361

	26-35 arası	18-25 arası	-,05240	,11308	,991	-,3623	,2576
		36-45 arası	-,15864	,07274	,189	-,3580	,0407
		46-55 arası	-,24958	,10202	,105	-,5292	,0300
		56 ve üzeri	-,37875	,22458	,444	-,9943	,2368
	36-45 arası	18-25 arası	,10624	,11522	,888	-,2096	,4220
		26-35 arası	,15864	,07274	,189	-,0407	,3580
		46-55 arası	-,09095	,10438	,907	-,3770	,1952
		56 ve üzeri	-,22011	,22567	,866	-,8386	,3984
	46-55 arası	18-25 arası	,19718	,13562	,593	-,1745	,5689
		26-35 arası	,24958	,10202	,105	-,0300	,5292
		36-45 arası	,09095	,10438	,907	-,1952	,3770
		56 ve üzeri	-,12917	,23673	,982	-,7780	,5197
	56 ve üzeri	18-25 arası	,32635	,24171	,660	-,3361	,9888
		26-35 arası	,37875	,22458	,444	-,2368	,9943
		36-45 arası	,22011	,22567	,866	-,3984	,8386
		46-55 arası	,12917	,23673	,982	-,5197	,7780
Prosedürel	18-25 arası	26-35 arası	,01303	,12112	1,000	-,3189	,3450
		36-45 arası	-,15493	,12341	,719	-,4932	,1833
		46-55 arası	-,28756	,14525	,278	-,6857	,1106
		56 ve üzeri	-,16554	,25888	,969	-,8751	,5440
	26-35 arası	18-25 arası	-,01303	,12112	1,000	-,3450	,3189
		36-45 arası	-,16796	,07791	,199	-,3815	,0456
		46-55 arası	-,30060*	,10927	,049	-,6001	-,0011
		56 ve üzeri	-,17857	,24054	,946	-,8379	,4807
	36-45 arası	18-25 arası	,15493	,12341	,719	-,1833	,4932
		26-35 arası	,16796	,07791	,199	-,0456	,3815
		46-55 arası	-,13263	,11180	,759	-,4391	,1738
		56 ve üzeri	-,01061	,24170	1,000	-,6731	,6519
	46-55 arası	18-25 arası	,28756	,14525	,278	-,1106	,6857
		26-35 arası	,30060*	,10927	,049	,0011	,6001
		36-45 arası	,13263	,11180	,759	-,1738	,4391
		56 ve üzeri	,12202	,25355	,989	-,5729	,8170
	56 ve üzeri	18-25 arası	,16554	,25888	,969	-,5440	,8751
		26-35 arası	,17857	,24054	,946	-,4807	,8379
		36-45 arası	,01061	,24170	1,000	-,6519	,6731
		46-55 arası	-,12202	,25355	,989	-,8170	,5729
Etkileşimsel	18-25 arası	26-35 arası	,08222	,12844	,968	-,2698	,4343
		36-45 arası	-,02449	,13086	1,000	-,3832	,3342
		46-55 arası	-,27872	,15403	,370	-,7009	,1435
		56 ve üzeri	-,05997	,27453	,999	-,8124	,6925



	26-35 arası	18-25 arası	-,08222	,12844	,968	-,4343	,2698
		36-45 arası	-,10671	,08262	,697	-,3332	,1197
		46-55 arası	-,36094*	,11587	,017	-,6785	-,0433
		56 ve üzeri	-,14219	,25508	,981	-,8413	,5570
	36-45 arası	18-25 arası	,02449	,13086	1,000	-,3342	,3832
		26-35 arası	,10671	,08262	,697	-,1197	,3332
		46-55 arası	-,25423	,11855	,204	-,5792	,0707
		56 ve üzeri	-,03548	,25631	1,000	-,7380	,6670
	46-55 arası	18-25 arası	,27872	,15403	,370	-,1435	,7009
		26-35 arası	,36094*	,11587	,017	,0433	,6785
		36-45 arası	,25423	,11855	,204	-,0707	,5792
		56 ve üzeri	,21875	,26888	,926	-,5182	,9557
	56 ve üzeri	18-25 arası	,05997	,27453	,999	-,6925	,8124
		26-35 arası	,14219	,25508	,981	-,5570	,8413
		36-45 arası	,03548	,25631	1,000	-,6670	,7380
		46-55 arası	-,21875	,26888	,926	-,9557	,5182
İş Tatmini	18-25 arası	26-35 arası	-,00017	,08048	1,000	-,2208	,2204
		36-45 arası	,03460	,08200	,993	-,1902	,2594
		46-55 arası	,05646	,09652	,977	-,2081	,3210
		56 ve üzeri	-,04392	,17202	,999	-,5154	,4276
	26-35 arası	18-25 arası	,00017	,08048	1,000	-,2204	,2208
		36-45 arası	,03477	,05177	,962	-,1071	,1767
		46-55 arası	,05663	,07261	,936	-,1424	,2556
		56 ve üzeri	-,04375	,15983	,999	-,4818	,3943
	36-45 arası	18-25 arası	-,03460	,08200	,993	-,2594	,1902
		26-35 arası	-,03477	,05177	,962	-,1767	,1071
		46-55 arası	,02186	,07429	,998	-,1818	,2255
		56 ve üzeri	-,07852	,16061	,988	-,5187	,3617
	46-55 arası	18-25 arası	-,05646	,09652	,977	-,3210	,2081
		26-35 arası	-,05663	,07261	,936	-,2556	,1424
		36-45 arası	-,02186	,07429	,998	-,2255	,1818
		56 ve üzeri	-,10038	,16848	,976	-,5622	,3614
56 ve üzeri	18-25 arası	,04392	,17202	,999	-,4276	,5154	
	26-35 arası	,04375	,15983	,999	-,3943	,4818	
	36-45 arası	,07852	,16061	,988	-,3617	,5187	
	46-55 arası	,10038	,16848	,976	-,3614	,5622	
Örgütsel Adalet	18-25 arası	26-35 arası	,04922	,10844	,991	-,2480	,3464
		36-45 arası	-,09522	,11049	,911	-,3981	,2076
		46-55 arası	-,25449	,13005	,289	-,6109	,1020
		56 ve üzeri	-,18395	,23179	,932	-,8193	,4514

	26-35 arası	18-25 arası	-,04922	,10844	,991	-,3464	,2480
		36-45 arası	-,14444	,06976	,235	-,3356	,0468
		46-55 arası	-,30371 *	,09783	,017	-,5719	-,0356
		56 ve üzeri	-,23317	,21537	,815	-,8235	,3571
	36-45 arası	18-25 arası	,09522	,11049	,911	-,2076	,3981
		26-35 arası	,14444	,06976	,235	-,0468	,3356
		46-55 arası	-,15927	,10010	,504	-,4336	,1151
		56 ve üzeri	-,08873	,21641	,994	-,6819	,5044
	46-55 arası	18-25 arası	,25449	,13005	,289	-,1020	,6109
		26-35 arası	,30371 *	,09783	,017	-,0356	,5719
		36-45 arası	,15927	,10010	,504	-,1151	,4336
		56 ve üzeri	,07054	,22702	,998	-,5517	,6928
	56 ve üzeri	18-25 arası	,18395	,23179	,932	-,4514	,8193
		26-35 arası	,23317	,21537	,815	-,3571	,8235
		36-45 arası	,08873	,21641	,994	-,5044	,6819
		46-55 arası	-,07054	,22702	,998	-,6928	,5517

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### EK 13: Örgütsel Adaletin –alt boyutlarıyla beraber- İş Tatmini ile İlişisini Ölçen Korelasyon Analizi

Correlations		dağıtım	prosedürel	etkileşimsel	İş Tatmini	Örgütsel Adalet
Dağıtımsal	Pearson Correlation	1	,643**	,666**	,046	,848**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,367	,000
	N	386	386	386	386	386
Prosedürel	Pearson Correlation	,643**	1	,815**	,044	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,388	,000
	N	386	386	386	386	386
Etkileşimsel	Pearson Correlation	,666**	,815**	1	,108*	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,034	,000
	N	386	386	386	386	386
İş Tatmini	Pearson Correlation	,046	,044	,108*	1	,075
	Sig. (2-tailed)	,367	,388	,034		,142
	N	386	386	386	386	386
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	,848**	,916**	,928**	,075	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,142	
	N	386	386	386	386	386

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**EK 14:** Dağıtım sal Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi  
Coefficients İstatistiksel Puanlamaları

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,255	,092		35,293	,000
	dağıtım sal	,032	,036	,046	,904	,367

a. Dependent Variable: İşTatmini

**EK 15:** Prosedürel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki için Regresyon analizi  
coefficients istatistiksel puanlamaları

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,266	,084		39,103	,000
	prosedürel	,029	,033	,044	,865	,388

a. Dependent Variable: İşTatmini

**EK 16:** Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi  
Coefficients İstatistiksel Puanlamaları

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,200	,095		33,651	,000
	Örgütsel Adalet	,055	,037	,075	1,471	,142

a. Dependent Variable: İşTatmini

**EK 17: Anket Soru Formu**

Bu anket, Yrd. Doç. Dr. Mücahit ÇELİK danışmanlığında Edip DOĞAN tarafından “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama” başlıklı teze veri toplamak amacıyla yapılmaktadır.

Anketin genel amacı; Kamu çalışanlarının “ Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki” düzeylerini araştırmaktır. Bu araştırma tamamen bilimsel nitelikte olup, araştırmada derlenen bütün özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

## 1. Çalışma programım ve çalışma saatlerim adildir

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 2. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 3. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerinde elde ettiğim kazanımlar adildir

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 4. İş yerimde işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 5. Yöneticilerim, işle ilgili kararlar alırken bütün çalışanların görüşlerine başvururlar

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 6. Yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 7. Yöneticilerim, alınan kararları çalışanlara açıklar

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 8. Yöneticilerim, işle ilgili kararlar hakkında gerektiğinde ek bilgiler de verirler

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 9. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 10. İş yerimizdeki çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarını tartışabilir ve gerekirse bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 11. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 12. Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki arttırır

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 13. Yaptığım işe göre adil bir ücret aldığımı düşünüyorum

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

## 14. Aldığım ücret ne kadar iyi olursa işimi yapmaktan aldığım zevk o kadar fazla olur

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

15. İş yerinde personelin problemleri yönetim tarafından kolayca çözülmektedir

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

16. İş yerinde problemlerin kolayca çözülmesi iş doyumumu olumlu etkiler

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

17. İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunuz.

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

18. İş sorumluluklarımın adil olması iş tatminimi artırır

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

19. İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve serttir

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

20. İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu, işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

21. Yönetim alınan kararlarla ilgili benim de görüşlerime değer verir

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

22. Yönetimin alınan kararlarla ilgili benim de görüşlerime değer vermesi beni mutlu eder

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

23. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

24. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirlerse bu, işimi zevkle yapmamı sağlar

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

25. Yöneticilerimin bana yükledikleri iş yükünün adil olduğuna inanıyorum

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

26. Bana yüklenen iş yükünün adil olması iş tatminimi olumlu etkiler

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

27. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı samimidirler

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

28. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerimin bana karşı samimi olmaları beni mutlu eder

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

29. Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

30. Çalışma saatlerim belirsizdir

1 2 3 4

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

31. Çalışma saatlerim belirsiz olursa bu, iş doyumumu zedeler

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

32. Eğitim durumunuz?

<input type="checkbox"/>	İlköğretim	<input type="checkbox"/>	Lisans
<input type="checkbox"/>	Ortaöğretim-lise	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans
<input type="checkbox"/>	Önlisans (MYO)	<input type="checkbox"/>	Doktora

33. Yaşınız aşağıdaki hangi grup içerisinde yer almaktadır?

<input type="checkbox"/>	18-25	<input type="checkbox"/>	26-35	<input type="checkbox"/>	36-45
<input type="checkbox"/>	46-55	<input type="checkbox"/>	56 ve üzeri	<input type="checkbox"/>	

34. Kurumdaki konumunuz?

<input type="checkbox"/>	Memur	<input type="checkbox"/>	Yönetici	<input type="checkbox"/>	Şirket Çalışanı
--------------------------	-------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------

35. Medeni durumunuz?

<input type="checkbox"/>	Bekar	<input type="checkbox"/>	Evli
--------------------------	-------	--------------------------	------

36. Cinsiyetiniz?

<input type="checkbox"/>	Kadın	<input type="checkbox"/>	Erkek
--------------------------	-------	--------------------------	-------

**EK 18:** Cinsiyetin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisini Belirlemeye Yönelik “T” Testi

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Dağıtım	Equal variances assumed	,048	,828
	Equal variances not assumed		
Prosedürel	Equal variances assumed	,039	,844
	Equal variances not assumed		
Etkileşimsel	Equal variances assumed	,870	,352
	Equal variances not assumed		
İş Tatmini	Equal variances assumed	,255	,614
	Equal variances not assumed		
Örgütsel Adalet	Equal variances assumed	,456	,500
	Equal variances not assumed		

**EK 19:** Çalışanların Medeni Durumlarının İş Tatmin Düzeylerine ve Örgütsel Adalet Algılarına Etkisini Ölçmek için “T” Testi

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Dağıtım	Equal variances assumed	,024	,877
	Equal variances not assumed		
Prosedürel	Equal variances assumed	,349	,555
	Equal variances not assumed		
Etkileşimsel	Equal variances assumed	,026	,872
	Equal variances not assumed		
İş Tatmini	Equal variances assumed	,045	,832
	Equal variances not assumed		
Örgütsel Adalet	Equal variances assumed	1,415	,235
	Equal variances not assumed		

## KAYNAKÇA

Acar, G.(2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berekowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.

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

Ahmad, R. (2010). Direct and Interactive Effects of Organizational Justice and Perceptions of Politics on Personal and Organizational Outcomes. *International Islamic University Faculty of Management Sciences, Thesis of Ph.D.,Islamabad.*

Ahmadi, S. ve Keshavarzi, A. (2012). The Study of Islamic Azad University Faculty Members' Job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, p.151-156. 14 (1), 59-80.

Aksu, N. (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1,59-79.

Aksungur, A. (2009). Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*

Aşık, N.A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörleri ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467, 31-51.

Alan H. (2010). Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*

Aleksynska, M. (2007). Attitudes Towards Immigrants and Relative Deprivation: The Case of a Middle-Income Country. *Munich Personal RePEc Archive* ,Paper No. 4595.

Allen, D.V., Griffeth, R.W., Vardaman, J.M., Aquino, K., Gaertner, S., Lee, M. (2008). Structural Validity and Generalisability of a Referent Cognitions Model of Turnover Intentions. *Applied Psychology: An International Review*, 2008 doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00374.x.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS UYGULAMALI. Adapazarı, Sakarya Kitabevi.



Al-Zu'bi H.A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12; 102-109.

Arkun, T. (2011). İşyeri İzleme Faaliyetleri ile Çalışanların Örgütsel Algıları İlişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1989). *Organizational Behavior Job Satisfaction*, Singapore: Mc Graw- Hill Book Company.

Aşan, Ö. (2007). Motivasyon. *Yönetim ve Organizasyon*. Editör: Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Aşan, Ö., Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, 203-216.

Ayhan, Ö. (2013). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.

Ayyüz, B. (2012). Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Gebze.

Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1), 30-44.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 19, 163-184.

Bakotic, D. ve Babic, T. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 2; 206-213.

Balassiano, M. ve Salles, D. (2012). Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. *BAR, Rio de Janeiro*, v. 9, n. 3, art. 2, pp. 268-286.

Bartley, M., Sacker, A., Schoon, I., Kelly, M.P. ve Carmona, C. (2005). *Work, Non-Work, Job Satisfaction and Psychological Health*. Health Development Agency, 1<sup>st</sup> Edition.

Başaran, İbrahim Ethem. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara, Feryal Matbaası.

Bies, R. J., ve Moag, J. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness, in Lewicki, R., Sheppard, B., and Bazerman, M. (Ed.). *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55, JAI Press, Greenwich, CT.

Bolat, T., İnci Bolat, O., Aytemiz Seymen, O. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, Detay Yayıncılık.

Bulut, Y.ve Bakan,İ. (2002). Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2): 93-117.

Byrne, Z. S. (2005). "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance". *Journal of Business and Psychology* , 20(2), 175-200.

Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul, Yaylacık Matbaası, Arıkan Basım Yayımlar Dağıtım Ltd. Şti..

Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work? *Labour Economics*, 4, 341-372.

Colquitt, J.A. ve Rodel, J.B. (2011). Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Interpreting Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6, 1183-1206.

Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland. S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. November: 34- 48.

Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., Rupp, D.E.(2001). ORIGINAL CONTRIBUTION. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior* 58, p.164-209.

Gündüz, H.Ç. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-29.

Çelik, M. (2011). " A Theoretical Approach to the Job Satisfaction". *Polish Journal of Management Studies(PJMS)*, Volume 4, p:7-15, Czestochowa, Poland.

Çelik, M., Sarıtürk, M. (2012). "Organizational Justice and Motivation Relationship: The case of Adiyaman University". *Journal of Social Science*, İstanbul Commerce University, Volume 21, No 1, p:353-382, İstanbul, Turkey.

Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Niğde.

Daft, R.L. 1994. *Management* (3rd ed.). Fortworth : Dryden.

Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Eflatun. (2006). "Devlet". İstanbul, Kare Yayınları.

Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Eğimli, A.T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İltisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, Sayı:3, 35-52.

Elamin, A.M. ve Alomaim, N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived in Saudi Arabia Work Environment? International Management and Review, Vol.7, No.1,38-49.

El-Farabi, E. N. (1990). "İdeal Devletin Yurttaşlarının Görüşlerinin İlkeleri". Çeviren: Prof. Dr. Ahmet Arslan, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayınları/1121.

Engizek, S. D. (2011). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. Human Resource Management Review 12, 555–578.

Eren, E. (2011). "Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar". İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erjem, Y. (2005). Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir araştırma. Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3( 4).

Eroğlu, G.Ş. (2010). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale.

Eskew, D.E. (1993). "The role of organizational justice in organizational citizenship behavior." Employee Responsibilities and Rights Journal, 6(3): 185-194.

Eyupoglu, S. Z. ve Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1, 686–691.

Fischer, J.A.V. ve Poza, A.S. (2007). Does Job Satisfaction Improve the Health of Workers? New Evidence Using Panel Data and Objective Measure of Health. Discussion Paper Series, IZA DP No:3256.

Fugar, F.D.K. (2007). Frederick Herzberg's Motivation-Hygiene Theory Revisited: The Concept and Its Applicability to Clergy (A Study of Full Time Stipendiary Clergy of the Global Evangelical Church, Ghana). *Journal of Science and Technology*, Vol. 27, No.1, p.119-130.

Ghaziani, F.G., Safania, A. ve Tayebi, S.M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iran's ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), 179-188.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (2004). "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice". *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.7.

Görgülür, A. A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Gustafson, C.M. (2002). Staff Turnover: Retention. *International Journal of Management*, Vol.14, No. 3, 106-110.

Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 41, s.49-77.

Heidari, S.A. ve Saeedi, N. (2012). Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction. Case Study: An Iranian Company. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(7), 6459-6465.

Herold, D. M. Ve Greller, M. M. (1977), Feedback: The Definition of a Construct. *Academy of Management Journal*, Vol: 20, No, 1: 142-147.

Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Development)*, Cilt:5, Sayı:1, 2010, s. 67-92.

İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, 195-216.

Cin, G.İ. (2010). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

James K. (1993). The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Cropanzano R (ed.). Erlbaum: Hillsdale, NT; 21-50.

Kaya, İ.(2004). İş Tatmininin İşgörenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol:7, Sayı/No:2, 355-372.

Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutu ile Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:62, Sayı:4, 142-178.

Keklik, B. ve Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.18, S.2, s.143-161.

Çelik, H.N. K. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Kerman, S.T. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli Mi?. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara.

Kıray, A. (2011). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Koçel, Taner. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:41, Sayı/No:1, 129-141.

Lam, S.S.K. (1995). Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4): 72-78.

Lam, S.S.K., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002), "Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 1, pp. 1-18.

Laschinger, H., ve Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.

Lee, H.R. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationship Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Virginia Polytechnic Institute and State University, Doctor of Philosophy Dissertation, Virginia.

Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, ve R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). New York: Plenum.

Llorente, R.M. de B. ve Macias, E.F. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics* 34, 656–673.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.

Maden, C. (2008). Antecedents and consequences of employees' justice perceptions in MveAs. Association of Management/International Association of Management (AoM/Iaom) Amsterdam Conference, Amsterdam, Hollanda, ss. 50-57.

Makin PJ, Rout U, Cooper CL. Job satisfaction and occupational stress among general practitioners--a pilot study. *J R Coll Gen Pract*. 1988 Jul;38(312):303–306.

Malik, M. E., Naeem, B.(2011). "Role of Perceived Organizational Justice in Job Satisfaction: evidence from Higher Education Institutions of Pakistan". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 3, No 8, p: 662-673.

Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, July, 370-396.

Mbah, S.E. ve Ikemefuna, C.O. (2012). Job satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria Plc. Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 14, 275-287.

More, T. (2012). *Ütopya. Çeviren: Necmiye Uçansoy, İstanbul, BS Yayın Basım Dağ. Rek. Org. San. Tic. Ltd. Şti.*

Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Shirkouhi, S. N. ve Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management* Vol.5 (13), pp. 5241-5248, 4 July, 2011.

Niehoff Brian, M.P ve Robert, H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (3): 527-566.

Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi* 13/1, 39-51.

Özbek, M. ve Umarov, A. (2010). Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, 307-318.

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

Kutunis, R. Ö. ve Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yüksek öğretim Jurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Vol. 1319, pp.527-552.

Özer, G. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2):459-485.

Özkalp E. (2003). *Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı. Kamu-İş Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, s.157-183.

Özkılıçcı, G. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*

Özler, D. E.(2010). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Bursa, EKİN Basım Yayın Dağıtım.

Öztekin, Z.S. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.

Parsak, G. (2010). Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Podder, N. (1996). Relative Deprivation, Envy and Economic Inequality. *Kyklos*, Vol. 49, Fasc.3, 3 53 – 376.

Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S.A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2009/1, Sayı: 9, 71-91.

Qasim, S., Cheema, F.E.A. ve Syed, N.A. (2012). Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction at Work. *Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 8, No. 1, 31-39.

Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal* 11, 149-159.

Rastgar, A.A. ve Pourebrahimi, N. (2013). A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-10.

Roethlisberger, F. J. (1996). İşletme İdaresi ve Moral (Beşeri Münasebetlerin Personel idaresindeki Rolü ve İşletme İdarecileriyle İşçilerin Morale ve çalışma Gücüne Tesiri) Çeviren: Sebahaddin Zaim, İstanbul Üniv. İktisat Fak. Yayınları, İstanbul, p. 42.

Russell, B. (2004).” İktidar”. Çeviren: Göksel Zeybek, İzmir, İlya Yayınevi.

Wright, T. A., ve Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.

Saif ,S. K., Dr. Nawaz, A., Dr. Jan, F. A. ve Khan, M. I. (2012). “ Synthesizing the Theories of Job-Satisfaction across the Cultural/Attitudinal Dementions”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 3, No 9, p: 1382-1396.



Sauser, W.I. ve York, C.M. (1978). Sex differences in job satisfaction: a reexamination. *Personnel Psychology*, 31 (3), pp.537-547.

Sayın, U. (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Schniederjans, D., Schniederjans, M. (2012). Equity Theory Based Strategies for Students on Overcoming Problems in Ph.D. Dissertation Committees. *International Journal of Doctoral Studies Volume 7*, 221-234.

Singer, M. (1993). The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research. *New Zealand Journal of Psychology*, 22, p.32-45.

Sobieratski, J. ve Nordstrom, C.R. (2012). An Examination of Employee Layoffs and Organizational Justice Perceptions. *Journal of Organizational Psychology vol. 12(3/4)*, 11-20.

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Konya, Eğitim Akademi Yayınları.

Tang, T. L.-P. ve Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). "Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment", *Advanced Management Journal*, 61(3), p:25-31.

Telman, N.ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. Epsilon Yayınevi, İstanbul.

Thomas, P. ve Nagalingappa, G. (2012). Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study of White-Collar Employees. *International Refereed Research Journal*, Vol. III, Issue 3(2), 54-63.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) , 92-107.

Tudor, R.T. (2011). Motivating Employees with Limited Pay Incentives Using Equity Theory and The Fast Food Industry as a Model. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 23*, 95-101.

Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, Volume 6, Issue 8, p.997-1023.

Turan, M., Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, Sayfa 1-20.

Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. ve Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfacion. How Do They Interrelate, If at All? Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones. Vol. 27, n.1, pags:67-72.

Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. Türk Psikoloji Yazıları 7 (13)25-43.

Van Den Bos, K. ve Lind, E.A. (2004). Fairness heuristic theory is an empirical framework: A reply to Árnadóttir. Scandinavian Journal of Psychology, 45, 265–268.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (2) , 302-312.

Yavuz, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1, 3-16.

Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Ege Akademik Bakış/Ege Akademik Review, Cilt 12, Sayı 2, Nisan 2012, ss.171-182.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z.(2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16, 83-99.

Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Yıldırım, M.C., Ekinci, A. ve Öter, Ö.M. (2012). Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt: 45, sayı: 1, 327-345.

Yıldız, K., Akgün, N., Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. International Journal of Social Science, Volume 6, Issue 6, p.1253-1284.

Yıldızhan, Y. (2011). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Yoon JK. (1996). Fairness issues and job satisfaction among Korean employees: the significance of status and procedural justice in work orientation. *Social Justice Research* 9: 121-143.

Yöney, D. (2010). *Affects of Organizational Justice on Organizational Commitment in Terms of Survivor Syndrome*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ			
<b>1. Adı Soyadı</b>		: Edip DOĞAN	
<b>İletişim Bilgileri</b>			
Adres		: Adıyaman Üniversitesi Kahta MYO	
Telefon		: 05435878248	
Mail		: edogan@adiyaman.edu.tr	
<b>2. Doğum Tarihi</b>		: 12.08.1986	
<b>3. Unvanı</b>		: Okutman	
<b>4. Öğrenim Durumu</b>		: Yüksek Lisans	
Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İngiliz Dili ve Edb.	Dumlupınar Üniversitesi	2005-2009
Yüksek Lisans	İşletme	Adıyaman Üniversitesi	2010-2014
Doktora	-	-	-
<b>5. Akademik Unvanlar:</b> Okutman- Adıyaman Üniversitesi 2009-			
<b>6. Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri</b>			
<b>6.1. Yüksek Lisans Tezleri:</b> Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-2014.			
<b>6.2. Doktora Tezleri:</b>			
<b>7. Yayınlar :</b>			
<b>7.1. Uluslar arası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler :</b> ÇELİK, Mücahit & DOĞAN, Edip. (2011). "A Theoretical Approach to the Science of Management". <i>International Journal of Humanities and Social Science (IJHSS)</i> , Volume 1, No 3, p:65-69, Radford, USA. <a href="http://www.ijhssnet.com">http://www.ijhssnet.com</a>			
<b>7.2. Uluslar arası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler.</b>			
<b>7.3. Yazılan Uluslar arası kitaplar veya kitaplarda bölümler.</b>			
<b>7.4. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler</b>			
<b>7.5. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan bildiri kitabında basılan bildiriler:</b>			
Mehmet Doğan ve Edip Doğan	Fikriyatı ve Fiiliyatı Bağlamında Bediüzzaman'ın İşlevsel Eğitim Metoduna Bir Bakış ve Medresetüzzehra'nın Dinamik İşlevi. <b>MEDRESETÜZZEHRA SEMPOZYUMU 'Said Nursi Eğitim Felsefesi' 12 Ekim - 14 Ekim 2012 VAN</b>		