



**T.C.  
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARDA GÜÇ MESAFESİNE BAĞLI OLARAK  
PROSEDÜR ADALETİ ALGISI VE YÖNETİCİ  
TATMİNİ, İŞ ARKADAŞLARINDAN TATMİN, İŞ  
TATMİNİNE İLİŞKİN İSKENDERUN'DA  
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE YAPILAN BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kazım DEMİRER**

**OSMANİYE / 2018**

**T. C.  
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARDA GÜÇ MESAFESİNE BAĞLI OLARAK PROSEDÜR  
ADALETİ ALGISI VE YÖNETİCİ TATMİNİ, İŞ ARKADAŞLARINDAN  
TATMİN, İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN İSKENDERUN'DA ÖĞRETMENLER  
ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**


**KAZIM DEMİRER**

**Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK  
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK  
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ergün KARA**

**OSMANİYE / 2018**

**Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

  
**Başkan: Prof. Dr. Murat TÜRK**

(Danışman)

  
**Üye: Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK**

  
**Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ergün KARA**

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

02/11/2018

Doç. Dr. Müjdat AVCI  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 02 / 11 / 2018



İMZA

Kazım DEMİRER

## ÖZET

### ÇALIŞANLARDA GÜÇ MESAFESİNE BAĞLI OLARAK PROSEDÜR ADALETİ ALGISI VE YÖNETİCİ TATMİNİ, İŞ ARKADAŞLARINDAN TATMİN, İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN İSKENDERUN'DA ÖĞRETMENLER ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

**KAZIM DEMİRER**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Murat TÜRK**

**Kasım 2018, 141 sayfa + xx Sayfa**

Güç mesafesi ve prosedür adaleti işletmelerimizde iş tatmini üzerinde etkili olduğu düşünülen iki konudur ve bu nedenle araştırmaya değer görülmüştür. Bu araştırmada, prosedür adaleti ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde güç mesafesi ve kişisel özelliklerin rolünü incelemek amaçlanmıştır.

Araştırma amaçlarına göre iş, yönetici ve iş arkadaşlarından tatminin bağımlı değişkenler olduğu öğretmenler ile bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki okullarda çalışan öğretmenlerden soru formu yoluyla kapalı uçlu sorular ile birincil veri elde edilmiştir. Veriler, nicel teknikler ile incelenmiştir. Güç mesafesi, prosedür adaleti, yöneticilerden tatmin, iş arkadaşlarından tatmin ve bir bütün olarak iş tatmini için ayrı ölçekler kullanılmıştır. 440 öğretmenden alınan veri, yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiştir.

Ölçeklerden alınan verilerin önce faktör analitik değerlendirmeleri yapılmıştır. Ardından, yol analizleri ile uyum iyiliği kabul edilmiş araştırma modeli üzerinde doğrusal, aracı ve fark testleri yapılmıştır. Araştırma modelimizdeki bağımlı endojen değişkenler, kabul edilebilir düzeyde etkiye işaret eden R-kare değerleri üretmiştir. R-kare değerleri yönetici kaynaklı iş tatmini için 0,63, iş arkadaşları kaynaklı iş tatmini için 0,39 ve bütün iş tatmini için 0,47 bulunmuştur.

Bulgulara göre; prosedür adaletinin güven boyutu iş arkadaşlarından tatmini, yönetici kaynaklı iş tatminini ve bir bütün olarak iş tatminini olumlu etkilemektedir. Dağıtım ve süreçler boyutu, iş arkadaşlarından tatmini ve bir bütün olarak iş tatminini olumlu etkilemektedir. Güç mesafesi algısı, iş arkadaşları kaynaklı iş tatminini olumlu, yöneticiden kaynaklanan iş tatmini ve bir bütün olarak iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Dağıtım ve süreçler boyutunun yöneticiden kaynaklı iş tatminine olumlu etkisinde güç mesafesinin kısmi pozitif aracı etkisi bulunmaktadır. Güç mesafesinin yönetici kaynaklı iş tatmini ve bütün olarak iş tatminine olan olumsuz etkisinde master derecesi sahibi olmanın olumlu fark oluşturduğu gözlenmiştir. Yanısıra, prosedür adaletinin iş arkadaşları kaynaklı iş tatminine olumlu etkisi üzerinde master derecesi sahibi olmanın olumlu etkisi bulunmaktadır.

Araştırma bulgularının araştırma amacına hizmet ettiği düşünülmektedir. Özellikle güç mesafesi algısının aracı etkisi sayesinde prosedür adaleti ile iş tatmini arasındaki ilişkinin açığa çıkmasının ilgili araştırma literatürüne katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Güç mesafesi, prosedür adaleti, yöneticiden tatmin, iş arkadaşlarından tatmin, iş tatmini.

**ABSTRACT****A RESEARCH WITH TEACHERS IN ISKENDERUN ON EMPLOYEES' PROCEDURAL JUSTICE PERCEPTION AND, SATISFACTION FROM MANAGERS, COWORKERS AND, JOB BASED ON POWER DISTANCE****KAZIM DEMİRER****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Murat TÜRK****November 2018, 141 Pages + xx Pages**

Power distance and procedural justice are two topics considered to be affecting job satisfaction in our companies and that is why they deserve to be researched. In this research it was aimed to examine the role of personal characteristics and power distance orientation in the relationships between procedural justice and job satisfaction.

A field survey was executed having teachers as subjects and job satisfaction, satisfaction from managers and coworkers are dependent variables as to the research objectives. Primary data was gathered by using questionnaire with closed ended questions from the schools in survey span. The data was analyzed by using quantitative analysis techniques. Separate scales for power distance, procedural justice, satisfaction from managers, satisfaction from friends at work and job satisfaction as a whole were used. Data gathered from 440 teachers were analyzed by using structural equation modeling.

Data gathered by using scales were factor analyzed first. Then, direct and mediating effects and group difference tests were implemented on the model having acceptable goodness of fit indices by using path analysis. The dependent endogenous variables in our research model produced R-square values indicating acceptable levels of effect. R-square value was found to be 0,63 for satisfaction from manager, 0,39 for satisfaction from friends at work and 0,39 for job satisfaction as a whole.

Regarding findings, trust dimension of procedural justice has positive effect on satisfaction from friends at work, satisfaction from managers and job satisfaction as a

whole. Distribution and procedures dimension has positive effect on satisfaction from friends at work and job satisfaction as a whole. Power distance perception has positive effect on satisfaction from friends at work and negative effect on satisfaction from managers and job satisfaction as a whole. Power distance has positive partial mediating effect on distribution and procedures dimension's effect on satisfaction from managers. Having a master degree was observed to have positive effect on power distance perception's negative effect on satisfaction from managers and job satisfaction as a whole. Besides, there is a positive effect of having a master degree on procedural justice's positive effect on satisfaction from friends at work.

It is considered that research findings served for research objectives. Especially uncovering the relationship between procedural justice and job satisfaction by mediating effect of power distance considered to contribute to the related research literature.

**Keywords:** Power distance, procedural justice, satisfaction from managers, satisfaction from friends at work, job satisfaction.



**İÇİNDEKİLER****Sayfa**

<b>ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>xvii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>xx</b>

**BÖLÜM 1****GİRİŞ**

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	2
1.2. Araştırma Varsayım ve Sınırlılıkları .....	3
1.3. Araştırmanın Kuramsal Temelleri .....	3
1.4. Araştırma Soruları .....	3
1.5. Hipotezler ve Araştırma Model Önerisi .....	4
1.6. Araştırma Yöntemi .....	6
1.6.1. Evren ve Örneklem .....	6
1.6.2. Veri Ölçüm Araçları .....	8
1.6.2.1. Güç Mesafesi Ölçeği .....	9
1.6.2.2. Prosedür Adaleti Ölçeği .....	9

1.6.2.3. Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin .....	10
1.6.2.4. İş Tatmini Ölçeği.....	11
1.6.2.5. Demografik Sorular .....	12
1.6.3. Veri Analiz Araç ve Teknikleri .....	12
1.6.3.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi .....	12
1.6.3.2. Model Uyum İyiliği.....	13
1.6.3.3. Raporlanan İndeksler.....	14
1.6.3.4. Çoklu Doğrudanlık Testi .....	16
1.6.4. İşlem .....	16
<b>BÖLÜM II</b>	
<b>GÜÇ MESAFESİ</b>	
2.1. Kültür .....	18
2.2. Örgüt Kültürü.....	19
2.3. Hofstede'in Kültürel Boyut Teorisi .....	19
2.4. Güç Mesafesi .....	20
2.5. Gücün Kaynağı .....	21
2.5.1. Yasallık (Otorite ve Pozisyon).....	21
2.5.2. Uzmanlık Gücü.....	22
2.5.3. Zorlayıcı Güç (Cezalandırma Gücü) .....	22
2.5.4. İkna Edici Güç (Ödül Gücü).....	23
2.5.5. Kişisel Güç (Karizmatik Güç, Benzeşim Gücü).....	24
2.6. Güç Mesafesinin Öne Çıkardığı Başlıca Değerler.....	24

2.7. Güç Mesafesi ve Metaforlar .....	26
2.8. Güç Mesafesi ile İlişkili Kavramlar Üzerine Araştırmalar .....	27

### **BÖLÜM III**

#### **PROSEDÜR ADALETİ**

3.1. Adalet Kavramı.....	29
3.2. Örgütsel Adalet .....	30
3.3. Örgütsel Adaletin Önemi .....	33
3.4. Örgütsel Adalet Temel Teori ve Modelleri.....	34
3.5. Örgütsel Adaletle İlişkin Modeller .....	34
3.6. Greenberg' in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	35
3.6.1.    Reaktif-İçerik Teorileri .....	36
3.6.1.1. Dağıtım Adaleti .....	37
3.6.1.2. Eşitlik Teorisi .....	37
3.6.1.3. Göreceli Mahrumiyet Teorisi .....	40
3.6.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	40
3.6.2.1. Adalet Yargı Teorisi.....	41
3.6.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi .....	41
3.6.3. Reaktif- Süreç Teorileri.....	41
3.6.4. Proaktif- Süreç Teorileri.....	42
3.7. Örgütsel Adaletin Türleri.....	43
3.7.1. Dağıtım Adaleti.....	43
3.7.2. Etkileşim Adaleti .....	45

3.7.3. Bilgisel Adalet .....	46
3.7.4. Kişilerarası Adalet .....	46
3.7.5. Prosedür Adaleti.....	46
3.8. Prosedür Adaleti ile İlişkili Kavramlar Üzerine Araştırmalar .....	48

## BÖLÜM IV

### İŞ TATMİNİ, YÖNETİCİ ve İŞ ARKADAŞLARINDAN TATMİN

4.1. İş Tatmini Kavramı .....	50
4.2. İş Tatmininin Önemi.....	50
4.3. İş Tatmininin Sonuçları .....	52
4.3.1. İş Tatmininin Yüksek Olması Durumu Sonuçları .....	52
4.3.1.1. Performans .....	53
4.3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık.....	53
4.3.1.3. Örgüte Bağlılık.....	54
4.3.1.4. Müşteri Tatmini.....	54
4.3.1.5. Yaşam Tatmini .....	54
4.3.2. İş Tatmininin Düşük Olması Durumu Sonuçları .....	55
4.3.2.1. Devamsızlık.....	55
4.3.2.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devir Hızında Artış.....	56
4.3.2.3. İşyerinde Zarar Verici veya Sapkın Davranışlar .....	57
4.3.2.4. Fiziksel ve Psikolojik Sağlık .....	58
4.3.2.5. Yabancılaşma .....	58
4.4. İş tatmini ve Motivasyon Teorileri .....	59
4.4.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	59

4.4.2.	Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	59
4.4.3.	Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı .....	60
4.4.4.	Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli .....	60
4.5.	İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler .....	61
4.5.1.	İş Tatmininde Bireysel Faktörler .....	62
4.5.1.1.	Cinsiyet.....	62
4.5.1.2.	Yaş.....	63
4.5.1.3.	Medeni Durum .....	63
4.5.1.4.	Eğitim .....	63
4.5.1.5.	Hizmet Süresi .....	63
4.5.1.6.	Statü.....	64
4.5.2.	İş tatmininde İş-Örgüt Faktörleri .....	64
4.5.2.1.	Ücret .....	64
4.5.2.2.	İşin Niteliği.....	65
4.5.2.3.	Yükselme Olanakları (Terfi) .....	65
4.5.2.4.	Fiziksel Çalışma Koşulları .....	65
4.5.2.5.	İletişim.....	66
4.5.2.6.	Yönetim, Yönetici ve İş Tatmini.....	66
4.5.2.7.	Çalışma Arkadaşları ve İş tatmini .....	68
4.6.	İş Tatmini İle İlişkili Kavramlar Üzerine Araştırmalar .....	70

## **BÖLÜM V**

### **ANALİZ VE BULGULAR**

5.1.	Veri Düzeltme ve Normal Dağılım.....	71
5.1.1.	Katılımcı Düzeyinde Veri Düzeltme .....	71

5.1.2. Değişken Düzeyinde Veri Düzeltme .....	72
5.2. Tanımlayıcı Bulgular .....	73
5.3. Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	74
5.3.1. Güç Mesafesi Ölçeği.....	74
5.3.2. Prosedür Adaleti Ölçeği.....	76
5.3.3. Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin Ölçeği .....	79
5.3.4. MSQ Kısa Form İş Tatmini Ölçeği .....	81
5.4. Madde Analizi ve Güvenilirlik Bulguları .....	84
5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	85
5.5.1. İş tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	85
5.5.2. Güç Mesafesi, Yönetici ve Arkadaşlardan Tatmin, Güven Verici ve Dağıtım ve Süreçlerde Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	89
5.6. Araştırma Değişkenleri Arası Korelasyon Analizi .....	93
5.7. Yapısal Eşitlik Modeli .....	94
5.7.1. Yol Analizi Bulguları .....	95
5.7.2. Hipotez Testleri .....	99
5.7.2.1. Doğrusal Etki Hipotez Testleri.....	99
5.7.2.2. Aracı Etki Hipotez Testleri .....	99
5.7.2.3. Grup Karşılaştırma (Demografik) Hipotez Testleri .....	101
5.7.2.3.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar .....	101
5.7.2.3.2. İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar .....	103
5.7.2.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırmalar .....	105
5.8. Son Araştırma Modeli.....	108
5.9. İstatistik Güç Analizi .....	108

**BÖLÜM VI****SONUÇ VE ÖNERİLER**

6.1. Sonuç .....	111
6.2. Öneriler .....	114
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>136</b>
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu .....	136
Ek 2. Araştırma Soru Formu Analiz Yönergesi.....	138
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>140</b>
<b>İŞ DENEYİMİ.....</b>	<b>140</b>

**KISALTMALAR**

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>BG</b>	: Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
<b>MPV</b>	: Maksimum Paylaşılan Varyans (Maximum Shared Variance)
<b>PVKO</b>	: Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (Average Shared Variance)
<b>OAV</b>	: Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)
<b>VAF</b>	: Varyans Artış Faktörü (Variance Inflation Factor)
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>GMS</b>	: Güç Mesafesi
<b>GVV</b>	: Güven Verici Adalet Boyutu
<b>DVS</b>	: Dağıtım ve Süreçlerde Adalet Boyutu
<b>PA</b>	: Prosedür Adaleti
<b>ARKD</b>	: İş Arkadaşlarından Tatmin
<b>YNT</b>	: Yöneticiden Tatmin
<b>IT</b>	: İş Tatmini
<b>SSN</b>	: İş Tatmini İşin Somut Sonuçları Boyutu
<b>TBT</b>	: İş Tatmini İşin Tabiatı Boyutu
<b>BET</b>	: İş Tatmini İşin Başkaları ile Etkileşimi Boyutu
<b>AYT</b>	: Adalet Yargı Teorisi
<b>DTT</b>	: Dağıtım Tercihi Teorisi



<b>AGE</b>	: Adı Geçen Eser
<b>BT</b>	: Bilgi Teknolojileri
<b>LYK</b>	: Lojistik Yönetim Konseyi
<b>DKK</b>	: Dış Kaynak Kullanımı
<b>FDM</b>	: Faaliyete Dayalı Maliyetleme
<b>KKS</b>	: Küresel Konumlama Sistemi
<b>MÖ</b>	: Milattan Önce
<b>TZY</b>	: Tedarik Zinciri Yönetimi

## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Doğrusal Etki Hipotezleri .....	4
<b>Tablo 2.</b> Aracı Etki Hipotezleri .....	5
<b>Tablo 3.</b> Gruplar Arası Fark Hipotezleri .....	5
<b>Tablo 4.</b> A-Priori Örneklem Büyüklüğü Hesabı .....	8
<b>Tablo 5.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Eşik Değerleri .....	14
<b>Tablo 6.</b> Güç Mesafesinin Öne Çıkardığı Başlıca Değerler.....	25
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	36
<b>Tablo 8.</b> Adaletsizliğe Karşı Ortaya Çıkan Davranışsal ve Psikolojik Tepkiler .....	39
<b>Tablo 9.</b> Sürekli Veriler İçin Kayıp Değer Analizi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 10.</b> Demografik Değişkenlere Basıklık Çarpıklık Dağılımı .....	72
<b>Tablo 11.</b> Araştırma Örneklemini Tanımlayıcı Bulguları.....	73
<b>Tablo 12.</b> Güç Mesafesi KMO ve Bartlett in Küresellik Testi .....	74
<b>Tablo 13.</b> Güç Mesafesi AFA Açıklanan Toplam Varyans .....	75
<b>Tablo 14.</b> Güç Mesafesi Ölçeği Desen Matrisi .....	76
<b>Tablo 15.</b> Prosedür Adaleti KMO ve Bartlett Testi .....	77
<b>Tablo 16.</b> Prosedür Adaleti AFA Açıklanan Toplam Varyans .....	77
<b>Tablo 17.</b> Prosedür Adaleti Ölçeği Desen Matrisi .....	78
<b>Tablo 18.</b> Yönetici Ve İş Arkadaşlarından Tatmin KMO Ve Bartlett Testi .....	79
<b>Tablo 19.</b> Yönetici Ve İş Arkadaşlarından Tatmin AFA Açıklanan Toplam Varyans ..	80
<b>Tablo 20.</b> Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin Ölçeği Desen Matrisi.....	81
<b>Tablo 21.</b> MSQ Kısa Form KMO ve Bartlett Testi.....	82
<b>Tablo 22.</b> MSQ Kısa Form Toplam Açıklanan Varyans.....	82
<b>Tablo 23.</b> MSQ Kısa Form Desen Matrisi .....	83
<b>Tablo 24.</b> Madde Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları.....	84

<b>Tablo 25.</b> Regresyon Ağırlıkları Tablosu.....	87
<b>Tablo 26.</b> Temel Geçerlilik Testi .....	89
<b>Tablo 27.</b> Regresyon Katsayıları.....	91
<b>Tablo 28.</b> Korelasyon tablosu .....	93
<b>Tablo 29.</b> Varyans Genişlik Faktörü Tablosu .....	94
<b>Tablo 30.</b> İlk Model Doğrusal Regresyon Ağırlıkları.....	96
<b>Tablo 31.</b> Son Model Doğrusal Regresyon Ağırlıkları .....	98
<b>Tablo 32.</b> Doğrusal Etki Hipotez Testi .....	99
<b>Tablo 33.</b> Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin İş Tatminine Etkisinde Güç Mesafesinin Aracılığı .....	100
<b>Tablo 34.</b> Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin Yöneticiden Tatmine Etkisinde Güç Mesafesinin Aracılığı.....	100
<b>Tablo 35.</b> Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin İş Arkadaşlarından Tatmine Etkisinde Güç Mesafesinin Aracılığı.....	100
<b>Tablo 36.</b> Aracı Etki Hipotez Testi .....	101
<b>Tablo 37.</b> Güç Mesafesinin İş Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı.....	101
<b>Tablo 38.</b> Güç Mesafesinin Yöneticiden Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı ..	102
<b>Tablo 39.</b> Güç Mesafesinin İş Arkadaşlarından Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı .....	102
<b>Tablo 40.</b> Güven Verici Adaletin İş Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı.....	102
<b>Tablo 41.</b> Güven Verici Adaletin Yöneticiden Tatmine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı .....	102
<b>Tablo 42.</b> Güven Verici Adaletin İş Arkadaşlarından Tatmine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı.....	103
<b>Tablo 43.</b> Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin İş Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı .....	103
<b>Tablo 44.</b> Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin İş Arkadaşlarından Tatmine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı.....	103
<b>Tablo 45.</b> Güven Verici Adaletin Yöneticiden Tatmine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı .....	104
<b>Tablo 46.</b> Güven Verici Adaletin İş Tatminine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı .....	104

<b>Tablo 47.</b> Güven Verici Adaletin İş Arkadaşlarından Tatmine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı .....	104
<b>Tablo 48.</b> Dağıtımsal Ve Süreç Adaletinin İş Tatminine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı .....	104
<b>Tablo 49.</b> Dağıtımsal Ve Süreç Adaletinin İş Arkadaşlarından Tatminine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı .....	105
<b>Tablo 50.</b> Güç Mesafesinin Yöneticiden Tatmine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı .....	105
<b>Tablo 51.</b> Güç Mesafesinin İş Arkadaşları Tatminine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı .....	105
<b>Tablo 52.</b> Güç Mesafesinin İş Tatminine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı ....	106
<b>Tablo 53.</b> Güven Verici Adaletin Arkadaşlardan Tatmine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı .....	106
<b>Tablo 54.</b> Güven Verici Adaletin Yöneticilerden Tatmine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı .....	106
<b>Tablo 55.</b> Gruplar Arası Fark Hipotez Testi .....	107
<b>Tablo 56.</b> Endojen Değişkenler İstatistiki Güç Hesaplamaları .....	109
<b>Tablo 57.</b> İstatistiki Güç Hesaplaması .....	110

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Araştırma Model Önerisi.....	6
<b>Şekil 2.</b> Genel Bir Örgütsel Adalet Modeli.....	32
<b>Şekil 3.</b> Sosyal Ve Örgütsel Adaletin Genel Dağılım Şeması.....	33
<b>Şekil 4.</b> Güç Mesafesi Dağılım Grafiği .....	75
<b>Şekil 5.</b> Prosedür Adaleti Dağılım Grafiği .....	78
<b>Şekil 6.</b> Yönetici Ve İş Arkadaşlarından Tatmin Dağılım Grafiği.....	80
<b>Şekil 7.</b> MSQ Kısa Form Yamaç Birikim Grafiği .....	83
<b>Şekil 8.</b> İş Tatmini Ölçeği DFA İlk Ölçüm Modeli .....	86
<b>Şekil 9.</b> İş Tatmini Ölçeği DFA Revize Ölçüm Modeli .....	88
<b>Şekil 10.</b> Güç Mesafesi, Güven Verici Adalet, Dağıtım Ve Süreç Adaleti, Yönetici İş Arkadaşlarından Tatmin DFA İlk Model .....	90
<b>Şekil 11.</b> Güç Mesafesi, Güven Verici Adalet, Dağıtım Ve Süreç Adaleti, Yönetici İş Arkadaşlarından Tatmin DFA Son Model.....	92
<b>Şekil 12.</b> İkinci Yol Model Durumu .....	96
<b>Şekil 13.</b> İkinci Yol Nihai Model Durumu .....	98
<b>Şekil 14.</b> Nihai Araştırma Modeli.....	108

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek için çalışanın iş tatmini ve bunu etkileyen unsurlar üzerinde önemle durulmalıdır. İş tatmini pek çok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel adalet algısı iş tatminini etkileyen önemli hususlardan biridir. Örgütsel adaletin adil dağıtım, adil prosedür ve adil etkileşim olmak üzere üç boyutu bulunur. Adil dağıtım, ücret, işte öne çıkma gibi faydalara dayanan tatmini oluşturur. Adil prosedür, çalışanları ilgilendiren örgütsel kararlarını ne kadar adil olduğuna dair bir yargıdır. Bu yargı olumlu ise çalışanların kararları desteklemesine ve uyumlu davranışlar göstermesine yol açar. Adil etkileşimde çalışanların üst yönetim nazarındaki değerinin ne olduğunu dair yargıdır. Bilgilendirmede adalet, diğer çalışanların ne kadar değerli olduğuna dair bir yargı oluşturur.

İşletmenin içinde bulunduğu ve etkilendiği kültüre göre örgütsel adalet uygulamalarının etkinliği değişir. Bu açıdan, örgütsel adaletin sonuçlarını kültürel farklılıkları dikkate alınmadan değerlendirmek doğru olmayabilir. Anlatılanlar ışığında araştırma da, Türkiye’de bazı okullardan seçilen öğretmenleri kapsayan bir uygulama gerçekleştirilerek örgütsel adalet kavramı, adil prosedür boyutu ile ele alınarak, işletmelerde iş tatmini üzerindeki sonuçları güç mesafesi algısı ile bir takım demografik değişkenler açısından değerlendirilecektir.

Güç mesafesi de kültürel bir örgüt değişkeni olarak bu ilişkide rol oynaması muhtemel bir başka unsurdur. İlgili literatürde örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkilerine dair ipuçları mevcuttur ancak kültürel bir değer olan güç mesafesi algısının bu ilişkideki rolünü kültürümüzde test edilmesi bu önemli ilişkinin açıklığa kavuşmasını sağlayacaktır. Zira, iş tatmini kendi içinde farklı bireysel ve örgütsel kaynaklara sahiptir. İş arkadaşları ve yöneticilerden kaynaklanan iş tatmini ve bu iki tatmin kaynağının etkileşimde bulunduğu değişkenlerin neler olduğunun bilinmesi yararlı olacaktır. İş tatminininin örgütsel adaletten etkilendiğine dair bilgiler bulunmakla birlikte adaletin boyutlarının etkileri ve bu etkileşimde kişisel özellikler ile güç mesafesi gibi kültürel değerlerin doğrusal ve aracı etkilerinin bilinmesi gereklidir.

Yukarıda sayılan soruna yanıtlar arayan bir araştırma dizaynı ile hipotez test etmeyi planlayan araştırma da öncelikle araştırma konularına ait literatür bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölüm, güç mesafesinin örgüt kültürlerindeki yeri, kaynakları ve güç mesafesi üzerine yapılmış araştırmalara ayrılmıştır. Üçüncü bölümde adalet kavramı, örgütsel adalet, örgütsel adalet teorileri ve türleri ile prosedür adaleti üzerine yapılmış araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölüm iş tatmini, yönetici ve iş arkadaşları kaynaklı iş tatminine ayrılmıştır. Bu bölümde önce iş tatmini, önemi ve sonuçları anlatılmış, ardından iş tatmini teorileri ile iş tatminini etkileyen faktörlere ve iş tatmini ile ilişkili kavramlar üzerine yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Beşinci bölümde bu araştırma değişkenleri arasında kurulan ilişki sisteminin sınanmasına ilişkin saha araştırmasına yer verilmiştir. Altıncı bölümde bu araştırmaya ait bulgular ve hipotez testleri bulunmaktadır. Yedinci ve son bölümde bulguların özetleri, sonuçlar ve önerilerimiz bulunmaktadır.

### **1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın temel amacı, eğitim alanında çalışan insanların buldukları kültürden kaynaklanan güç mesafesi kültürel değerinin adalet ve tatmin algılarını nasıl etkilediği üzerine gelişen ilişkiler sistemine açıklık getirmektir.

Bu temel amaçtan hareket ederek örgütsel adaletin boyutları ile iş tatmininin yönetici ve iş arkadaşlarından tatminin ayrıntılı ilişkilerin güç mesafesinin aracı olduğu halde test edilmesi planlanmıştır. Ayrıca güç mesafesi, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkilerinin bazı demografik faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğinin incelenmesi planlanmıştır. Çalışanların İş tatmini, iş arkadaşlarından tatmin ve yöneticilerinden tatmin düzeylerinin birbirleri ile etkileşim içindeki rolünün açıklığa kavuşturulması da araştırmanın alt amaçlarından biridir.

Prosedür adaleti iş tatmini ilişkisi üzerine literatürde tespit edilmiş ilişkilerin her ülkede ve kültürde aynı şekilde cereyan etmeyeceği bilinmektedir. Kültürel boyutların bu temel ilişkileri etkileyeceği varsayımından hareketle güç mesafesinin bu ilişkideki yeri ve rolünün tespiti ile yönetim bilgisinin Türk kültürüne uyumu ve uygulama şansının artacağı düşünülmektedir.

## 1.2. Araştırma Varsayım ve Sınırlılıkları

Soru formu ile elde edilen birincil verinin doğru ve tarafsız alındığı temel araştırma varsayımlardandır. Temel varsayımlar arasında veri sağlanan öğretmenlerin araştırma terminolojisini bildikleri ve yanıtlar verirken tesir altında kalmadıkları, doğru ve tarafsız yanıtlar verdikleri bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün bulguları evrene genelleyecek sayıda olduğu da başka bir varsayımdır.

Araştırma bütçesinin sınırlı olması nedeniyle evren il, bölge ya da ülke çapına genişletilememiş ilçe ile sınırlanmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları okullara eğitim öğretime engel olmamak için iş saatlerinde gidilmemiştir. Bu sınırlılık nedeniyle okulların bulunduğu bölgelere mesai saatleri sonrası ve tatil dönemlerinde yoğun seyahatler yapılmıştır.

## 1.3. Araştırmanın Kuramsal Temelleri

Bu araştırma da örgütsel adaletin iş tatminine etkisi Eşitlik Teorisi üzerine kurulmuştur. İş görenin işyerine karşı duruşunu bir kısım bilinmeyen faktörlerin belirlediğini anlatan teoriye Adam'ın Eşitlik Teorisi denir. İş gören kurumuna verdikleri ile kurumundan aldıklarını sürekli karşılaştırma eğilimindedir. Verdiklerinin aldıklarından çok olması durumu dengesizliktir. Bu dengesizlik, iş göreni rahatsız eder ve motivasyonunu kaybetmesine neden olur (Can ve diğerleri, 1995, s. 331). Dengeyi yeniden kurabilmek için iş gören kişiliğine uygun tepkiler verir. Örneğin sadakati azalır, yeteneklerini geliştirmez, kişisel fedakarlıklar göstermez, üstlerine güvenmez ve daha az gayret gösterir. Kurum yönetimi bu tepkileri dindirmek için dengeyi ücretler, teşvikler, tanınma, sorumluluk, başarı hissi, takdir, övgü, kariyer gelişimi türünden araçlar kullanarak yeniden kurmalıdır (Adams, 1963, s. 422-436 ).

Araştırma örneklemimizi oluşturan öğretmenlerin kurumlarına verdikleri ile kurumdan aldıklarını karşılaştırdıkları ve aleyhlerine bir dengesizlik görmeleri halinde bu durumun onların iş tatminini olumsuz etkilediği varsayılmıştır.

## 1.4. Araştırma Soruları

Güç mesafesi, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik araştırma literatüründen verilen örnek bulgular ışığında oluşturulan araştırma soruları aşağıda listelenmiştir:



- Prosedür adaleti güç mesafesi algısını etkiler mi?
- Güç mesafesi algısı iş tatminini etkiler mi?
- Prosedür adaleti iş tatminini etkiler mi?
- Prosedür adaleti iş tatminine etkisinde güç mesafesinin aracı değişkenliği var mı?
- Güç mesafesi iş tatmini ilişkisi demografik özellikler açısından farklılık gösterir mi?
- Prosedür adaleti iş tatmini ilişkisi demografik özellikler açısından farklılık gösterir mi?

### 1.5. Hipotezler ve Araştırma Model Önerisi

Araştırma değişkenleri üzerine yapılmış araştırmaların ortak bulgularının ara kesitinde belirlenen araştırma sorularından yola çıkılarak araştırma hipotezleri üretilmiştir. Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3’da görüldüğü gibi araştırma hipotezleri  $H_1$  formunda oluşturulmuş ve doğrusal, aracı ve gruplar arası fark olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

**Tablo 1**

*Doğrusal Etki Hipotezleri*

No.	
H <sub>1</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adalet güç mesafesi algısını <b>olumsuz</b> etkiler.
H <sub>2</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adalet iş arkadaşlarından tatmini olumlu etkiler.
H <sub>3</sub>	Güven verici adalet iş arkadaşlarından tatmini olumlu etkiler.
H <sub>4</sub>	Güven verici adalet yöneticiden tatmini olumlu etkiler.
H <sub>5</sub>	Güç mesafesi algısı iş arkadaşlarından tatmini olumlu etkiler
H <sub>6</sub>	Güç mesafesi algısı yöneticiden tatmini <b>olumsuz</b> etkiler.
H <sub>7</sub>	Güven verici adalet iş tatminini olumlu etkiler.
H <sub>8</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adalet iş tatminini olumlu etkiler.
H <sub>9</sub>	Güç mesafesi algısı iş tatminini <b>olumsuz</b> etkiler.

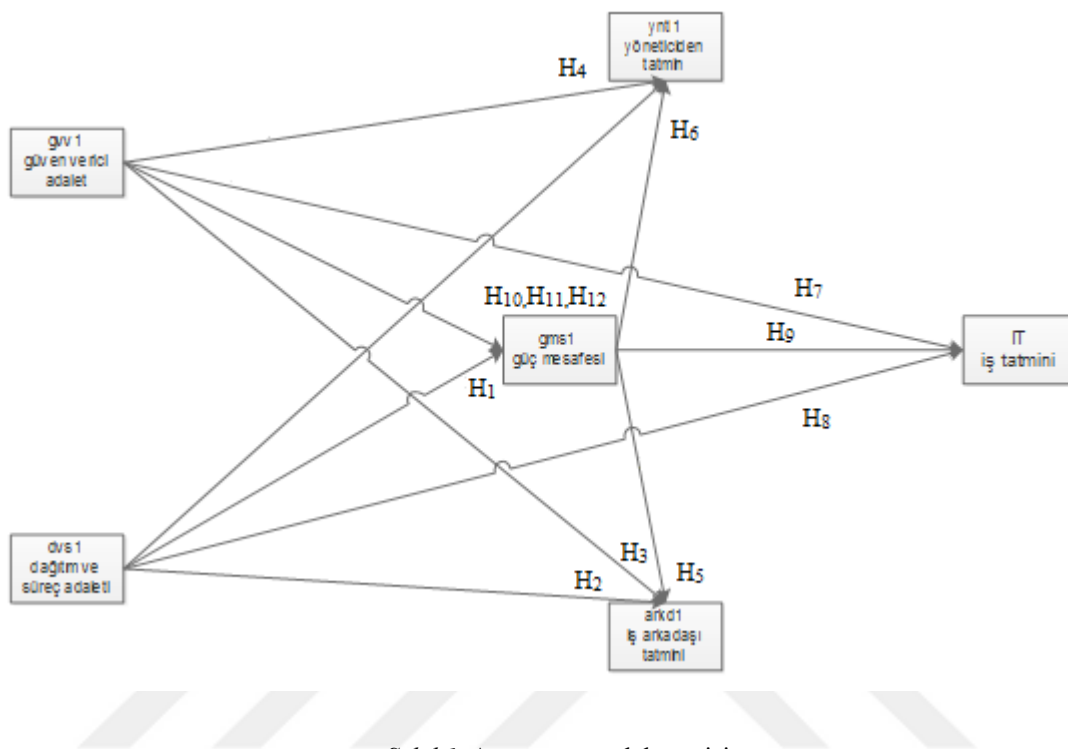
**Tablo 2***Aracı Etki Hipotezleri*

No.	
H <sub>10</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adaletin iş tatminine etkisinde güç mesafesinin aracı etkisi vardır.
H <sub>11</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adaletin yöneticiden tatmine etkisinde güç mesafesinin aracı etkisi vardır.
H <sub>12</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisinde güç mesafesinin aracı etkisi vardır.

**Tablo 3***Gruplar Arası Fark Hipotezleri*

No.	
H <sub>13</sub>	Güç mesafesinin iş tatminine etkisi açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>14</sub>	Güç mesafesinin yöneticiden tatmine etkisi açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>15</sub>	Güç mesafesinin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>16</sub>	Güven verici adaletin iş tatminine etkisi açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>17</sub>	Güven verici adaletin yöneticiden tatminine etkisi açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>18</sub>	Güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>19</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adaletin iş tatminine etkisi açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>20</sub>	Güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından cinsiyetler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>21</sub>	Güven verici adaletin yöneticiden tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 5 yıldan az çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>22</sub>	Güven verici adaletin iş tatminine etkisi açısından ilk üstü ile 5 yıldan az çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>23</sub>	Güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 5 yıldan az çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>24</sub>	Dağıtımsal ve süreç adaletinin iş tatminine etkisi açısından ilk üstü ile 5 yıldan az çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>25</sub>	Dağıtımsal ve süreç adaletinin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 5 yıldan az çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>26</sub>	Güç mesafesinin yöneticiden tatmine etkisi açısından master derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>27</sub>	Güç mesafesinin iş arkadaşları tatminine etkisi açısından yüksek lisans derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır.
H <sub>28</sub>	Güç mesafesinin iş tatminine etkisi açısından yüksek lisans derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>29</sub>	Güven verici adaletin arkadaşlardan tatmine etkisi açısından yüksek lisans derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.
H <sub>30</sub>	Güven verici adaletin yöneticilerden tatmine etkisi açısından yüksek lisans derecesi olan öğretmenler ile olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırma hipotezlerimizin bir araya gelmesi ile oluşan araştırma önerimizin grafik sunumu Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma model önerisi

## 1.6. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak birincil verinin istatistikî analiz yöntemleriyle kantitatif değerlendirmesi benimsenmiştir. Yeterli sayıda alınan örneklem üzerinde hipotezler test edilerek elde edilen bulgular ile teorik ve pratik sonuçlar üretilmiştir.

### 1.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, İskenderun ilçesindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenin büyüklüğü İskenderun ilçesi toplam öğretmen sayısı olan 2762’dir (<http://iskenderun.meb.gov.tr>). Çok değişkenli analizler için gerekli en az örneklem büyüklüğü 337, doğrulayıcı faktör analizi için gerekli en az örneklem büyüklüğü 200 ve araştırmada kullanılan yapısal model için gerekli a-priori en az örneklem büyüklüğü 227 olmak üzere üç ölçüt açısından örneklem büyüklüğü sınırlamamız bulunmaktadır. Yukarıda sayılan üç ölçütün hepsini karşılayarak 440 öğretmen katılımcıdan tarafsız

düşünceleriyle tam doldurulmuş soru formu dönüşü olmuştur. Tamamı tesadüfi kolayda yöntemle ve gönüllülük esasına göre elde edilmiştir. Birinci ölçüte göre ana kütlelin bilindiği hesaplamada kullanılan formül ve formül elemanlarının açılımı aşağıda verilmiştir (www.Cozumrastirma.com, 2018; Karasar, 2016).

$$n = (Nt^2 pq) / (d^2 (N-1) + t^2 pq)$$

**n** örneklem büyüklüğünü, (337)

**N** ana kütleli, (2762)

**p** söz konusu olayın gerçekleşme ihtimalini, (0,95)

**q** ya da **1-p** söz konusu olayın gerçekleşmeme ihtimali, (0,10)

**d** olayın görülme sıklığına göre kabullenilen  $\pm$  örnekleme hata oranı, (0,05)

**t** ( $\alpha$ , sd)  $\alpha$  anlam düzeyinde serbestlik derecesine göre t tablosunda karşılık gelen kritik değerdir (%5 örneklem hata payı ve %95 güven düzeyi için tablo 1,96 değerini göstermektedir).

İkinci ölçüte göre yapısal eşitlik modellerinde doğrulayıcı faktör analizi yapabilmek için en az 200 örneklem büyüklüğü sınırı bulunmaktadır (Kline, 2005, s.16).

Üçüncü ölçüt, yapısal eşitlik analizi ile hipotez test eden bir desende analiz yapabilmek için üç formül ile yapılan a-priori örneklem büyüklüğü hesaplamasıdır (Cohen, 1988; Westland, 2010). Bu hesaplamada Soper (2018)' in hesaplama robotu kullanılmıştır. Araştırma da kurulan yapısal modele ait verilerin girildiği formülde gerekli örneklem büyüklüğü 227 çıkmıştır. Girilen değerler ve işletilen formüller, Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4***A-Priori Örneklem Büyüklüğü Hesabı*

Beklenen etkinin büyüklüğü	0,3
Aranan istatistikî güç	0,8
Gizil değişken miktarı	6
Gözlenen değişken miktarı	37
İhtimal	0,05
Model yapısı için en küçük örneklem	227

A-priori örneklem hesabında işlenen üç formülün tanımı ve detayları:

1. Hata işlevi:

$$\text{erf}(x) = \frac{2}{\sqrt{\pi}} \int_0^x e^{-t^2} dt.$$

2. En düşük örneklem büyüklüğü eşik değeri (bir yapısal eşitlik modeli):

$$n = \max(n_1, n_2)$$

durumunda

$$n_1 = [50 \left(\frac{j}{k}\right)^2 - 450 \left(\frac{j}{k}\right) + 1100]$$

$$n_2 = \left[ \frac{1}{2H} \left( A \left( \frac{\pi}{6} - B + D \right) + H + \sqrt{\left( A \left( \frac{\pi}{6} - B + D \right) + H \right)^2 + 4AH \left( \frac{\pi}{6} + \sqrt{A+2B-C-2D} \right)} \right) \right]$$

$$A = 1 - \rho^2$$

$$B = \rho \arcsin\left(\frac{\rho}{2}\right)$$

$$C = \rho \arcsin(\rho)$$

$$D = \frac{A}{\sqrt{3-A}}$$

$$H = \left( \frac{\delta}{Z_{1-\alpha/2} - Z_{1-\beta}} \right)^2$$

$j$  gözlemlenen değişken sayısı,  $k$  gizil değişken sayısı,  $\rho$  iki değişkenli normal tesadüfî bir vektör için tahminlenen Gini korelasyonu,  $\delta$  beklenen etkinin büyüklüğü,  $\alpha$  Sidak düzeltilmiş Tip I hata oranı,  $\beta$  Tip II hata oranı ve  $z$  standart normal değerdir.

3. Normal dağılım kümülatif dağılım işlevi (CDF):

$$F(x; \mu, \sigma^2) = \frac{1}{2} \left[ 1 + \text{erf}\left( \frac{x - \mu}{\sigma\sqrt{2}} \right) \right],$$

$\mu$  ortalama,  $\sigma$  standart sapma ve  $\text{erf}$  hata işlevidir.

### 1.6.2. Veri Ölçüm Araçları

Bu araştırma da kullanılan anket formu, ölçüm konuları ve demografik sorular olmak üzere iki temel kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda güç mesafesi, prosedür adaleti, yöneticiden tatmin, iş arkadaşlarından tatmin ve iş tatmini ölçüm araçları ile birlikte bunların alt boyutlarına ait maddeler yer almaktadır. İkinci kısımda katılımcıların demografik bilgileri sorulmuştur.

Birinci kısımda yer alan ölçüm araçlarının seçiminde literatüre başvurulmuştur. İlgili literatürde farklı ölçüm araçları mevcuttur. Benimsenen ölçüm tanımına uygun olması öncelikli olmak üzere bunlar arasından net ve anlaşılır maddelere sahip, geçerli ve güvenilir, ücretsiz ve bir defada uygulanabilen ölçüm aracı seçiminde önemli bir başka

kriterimiz, anketin kısa olması ve katılımcıların dikkatinin dağılmasını önlemek olmuştur. Bu açıdan madde sayısı nispeten az ölçekler tercih edilmiş her bir ölçek için ortalama 5-10 dakikanın yeterli olmasına dikkat edilmiştir.

### **1.6.2.1. Güç Mesafesi Ölçeği**

Güç mesafesi ölçüm aracı Hofstede (1984)'nin "Bir örgüt ya da toplumda bireyler arasında gücün eşit dağılmadığına dair algı" şeklindeki tanımı kaynak teşkil etmiştir. Araştırma da tek boyutlu, 5 maddeden oluşan ve çok uluslu testleri yapılmış Yoo vd., (2011)'nin güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar söz konusu ölçeği Hofstede'nin güç mesafesi tanımından hareketle geliştirmişlerdir. Bu tanıma göre güç mesafesi "gücü nispeten zayıf olanların organizasyondaki gücün eşit dağıtılmadığına yönelik beklenti ve kabulleridir" (Dash ve Guin, 2011, s. 19).

Farklı kültürlerde test edilen ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,68 olduğu bildirilmiştir. Ölçek, araştırma daki tüm diğer ölçeklerle birlikte 7'li Likert (1= "kesinlikle katılmıyorum", 2= "katılmıyorum", 3= "kısmen katılmıyorum", 4= "kararsızım" 5= "kısmen katılıyorum" 6= "katılıyorum" 7= "kesinlikle katılıyorum") şeklinde puanlanmıştır. Ölçekte yer alan maddelere örnek olarak "üstler, astlarla muhatap olmaktan kaçınmalıdır" verilebilir. Ölçüm düzeyi, sıralıdır. Toplam puan yükseldikçe, güç mesafesi ölçüm puanı artmakta ve çalışanların üstleri ile arasında algıladıkları güç mesafesinin büyüdüğü anlaşılmaktadır. Anket analiz yönergesinde görüldüğü gibi 5 maddeden 2 tanesi ters kodlanmıştır (Ek-2).

### **1.6.2.2. Prosedür Adaleti Ölçeği**

Araştırma da prosedür adaleti ölçümünde "performans karşılığı ödüllerin dağıtılmasında, çalışanlara yönelik muamelelerde makul yaklaşım ve alınan kararlarda tarafsızlığın çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığına yönelik durumu" şeklindeki tanımdan yola çıkılmıştır. Bu tanımda adil kararlar, makul sebepler gösterebilme, bireylere yönelik her tür tavırda nezaket ve bunların adil olup olmadığının kontrol altında tutulması gibi konular kapsamaktadır. Ölçüm aracı boyutlarına işaret edilmektedir (Lind ve Early, 1992, s. 228; Thibaut ve Walker, 1978, s. 548; Lind, 1994).

Lind ve Tyler (1988, s.244-247)'in araştırmasında ve daha sonra Lind (1994) tarafından revize edilen iki boyutlu 10 maddeli prosedür adaleti ölçeği bu araştırma da ölçüm aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmacılar hukuk literatüründen kazandırdıkları bu ölçekteki birinci boyutun adı global prosedür adaletidir, kendi içinde *global dağıtımsal* ve *global prosedür* adaleti olmak üzere iki alt boyutta ikişer maddeden toplam 4 madde barındırır. *Global dağıtımsal* adalete örnek madde “işyerimde iyi iş çıkaranlar iyi tanınır, kötü iş çıkaranlar kötü tanınır”, *global prosedür* adalete örnek madde “işyerimde, çalışanlar arasında adaletli ve eşit muamele yapılır.” şeklindedir.

İkinci boyutun adı ilişkisel adalettir, kişinin otorite ve kurumlarla olan ilişkisini nasıl yargıladığını anlatır ve kendi içinde *tarafsızlık* (neutrality), *duruş* (standing) ve *güven* (trust) olmak üzere üç alt boyutta her birinde ikişer maddeden toplam 6 madde barındırır. *Tarafsızlık boyutu* kararların bütünüyle gerçekler göz önünde tutularak alındığını anlatır ve ölçek önermelerinden biri “işyerimde yönetimin aldığı kararlar genelde tüm çalışanlara eşit uygulanır” şeklindedir. *Duruş boyutu* kişinin bir toplumun muteber ve saygın bir üyesi olarak muamele görmesini anlatır ve ölçek önermelerinden biri “bir paydaş olarak işyerimde bana değer verildiğini hissediyorum.” şeklindedir. *Güven boyutu* karar vericinin iyiliksever bir yaklaşımla karşısındakinin endişelerini dikkate almasını anlatır ve ölçek önermelerinden biri “işyerimde üst düzey yöneticilerimiz güven ortamı oluşturmak için çaba gösterir” şeklindedir (Lind ve Otte, 1994, s.27).

Maddelerin güvenilirlik katsayılarının  $\alpha=0,71$  ile  $\alpha=0,79$  arasında değiştiği bildirilmiştir. Ölçek, araştırma da tüm diğer ölçeklerle birlikte 7’li Likert (1= “kesinlikle katılmıyorum”, 2= “katılmıyorum”, 3= “kısmen katılmıyorum”, 4= “kararsızım” 5= “kısmen katılıyorum” 6= “katılıyorum” 7= “kesinlikle katılıyorum”) şeklinde puanlanmıştır. Ölçüm düzeyi, sıralıdır. Toplam puan yükseldikçe çalışanlar tarafından algılanan prosedür adaleti artmaktadır. Anket analiz yönergesinde görüldüğü gibi 1., 3. ve 4. maddeler ters kodlanmıştır (Ek 2).

### 1.6.2.3. Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin

Yöneticiden tatmin, “çalışanın yönetici ve arkadaşlarının performanslarını algılamasına dair pozitif duygusal durum” olarak tanımlanır. Yönetici ve iş

arkadaşlarından tatmin ölçüm aracı olarak Hackman ve Oldham (1975) ile Celucci (1978)'nin araştırmalarında yer alan ve son yıllarda Vitell ve Davis (1990, s.493) tarafından kullanılan 8 maddeli yönetici ve iş arkadaşlarından tatmin ölçekleri kullanılmıştır. Yöneticiden tatmin boyutundan örnek bir madde “kendisi ile çalıştığım yöneticilerim bana arka çıkar” iş arkadaşlarından tatmin boyutundan örnek bir madde “bir iş arkadaşımın bir şey yapmasını istersem hemen yapar” verilebilir.

Vitell ve Davis (1990)' in araştırmasında yöneticiden tatmin boyutunun güvenilirliği  $\alpha= 0,82$ , iş arkadaşlarından tatmin boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,85$  olarak bildirilmiştir. Ölçek, araştırma da tüm diğer ölçeklerle birlikte 7’li Likert (1= “kesinlikle katılmıyorum”, 2= “katılmıyorum”, 3= “kısmen katılmıyorum”, 4= “kararsızım” 5= “kısmen katılıyorum” 6= “katılıyorum” 7= “kesinlikle katılıyorum”) şeklinde puanlanmıştır. Ölçüm düzeyi, sıralıdır. Toplam puan yükseldikçe çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarından tatmin düzeyi artmaktadır. Anket analiz yönergesinde görüldüğü 3, 4 ve 7. maddeler ters kodlanmıştır (Ek 2).

#### 1.6.2.4. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini, “çalışanın işinden kaynaklanan ve işini değerlendirmesinden ortaya çıkan pozitif duygusal durum” olarak tanımlanmıştır (Locke, 1969, s.316). Araştırma da iş tatminini bütüncül tutum ve değerlendirmesi olarak ele alan çok yüzlü (multi facet) bir ölçüm aracı olarak İş Tanım İndeksi (Job Descriptive Index) kapsamında MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ölçeğinin 20 maddeli kısa formu ölçüm aracı olarak kullanılmıştır. Öz bildirim (self report) tarzı bir ölçek olup literatürde geniş bir kullanım alanı bulmuştur. İşin; işin kendisi, ücretler, terfi, denetim ve iş arkadaşları olmak üzere 5 farklı yüzünü ölçmektedir. Kısa formu iç  $\alpha=0,78$ , dış  $\alpha=0,71$  olmak üzere iki boyutta toplayan araştırmalar da mevcuttur (Price, 1997; Spector, 1997). Williams ve Anderson (1991), 20 iş tatmini maddesinin güvenilirlik katsayılarının  $\alpha= 0,85$  ile  $\alpha= 0,91$  arasında değiştiğini rapor etmektedir (Fields, 2002, s.7).

Ölçek, araştırma daki tüm diğer ölçeklerle birlikte 7’li Likert (1= “kesinlikle katılmıyorum”, 2= “katılmıyorum”, 3= “kısmen katılmıyorum”, 4= “kararsızım” 5= “kısmen katılıyorum” 6= “katılıyorum” 7= “kesinlikle katılıyorum”) şeklinde puanlanmıştır. Ölçüm düzeyi, sıralıdır. Toplam puan yükseldikçe çalışanların toplam iş



tatmini düzeyi artmaktadır. Anket analiz yönergesinde görüldüğü gibi 1, 3, 5, 7, 9, 13, 14 ve 16. maddeler ters kodlanmıştır (Ek 2).

#### **1.6.2.5. Demografik Sorular**

Soru formumuzun son kısmında katılımcıların cinsiyeti kategorik, yaşı sürekli, medeni durumu kategorik, eğitim durumu sıralı, işyerindeki kıdeme yönelik sorular ay cinsinden sürekli, çalışma sözleşmesi kategorik, iş eğitimi kategorik, aylık gelir düzeyi sürekli ve iş ortamının büyüklüğü sürekli düzeyde ölçülmüştür. Analiz öncesi bu veri içinde bazı değişkenlerden karşılaştırma yapmaya yönelik iki gruplu kategorik değişkenler üretilmiştir.

#### **1.6.3. Veri Analiz Araç ve Teknikleri**

Araştırma verisi nominal, sıralı ve sürekli düzeylerde dir. Analiz aracı olarak veri kodlama, düzenleme ve tablolama da istatistiksel veri analiz tekniklerinden faydalanılmıştır.

Araştırma değişkenleri arasında kurulan hipotezler çeşitli istatistikler veri analiz programlarından faydalanılarak AFA yapıları oluşturulmuş DFA ile geçerlilikleri doğrulanmış, çoklu doğrudanlık testleri yapıp yapısal eşitlik modeli üzerinde doğrusal etki, kısmi aracı etki ve gruplar arası fark analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiştir. İzleyen başlıklarda yapısal eşitlik modeli ve indeksler hakkında bilgi verilmiştir.

##### **1.6.3.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi**

Yapısal eşitlik modellemesi, gözlenen verinin ortalamaları ile varyans ve kovaryansları üzerine hipotezleri, arka planında hipotezleşmiş bir modelin tanımlandığı az sayıda yapısal parametre cinsinden temsil etmeyi hedefler. Kendine özgü kavramlar ile ve tipik örnekleri bulunan kapsayıcı bir tekniktir. Faktör analizi ve regresyon tekniklerini içerir (Nachtigall, 2003). Yapısal ilişki, gizil değişkenler arasındaki ilişkileri doğrusal regresyon eşitliklerinin işaret ettiği yol şemalarıyla formüle eder. Yapısal eşitlik modellemesinde varsayılan model reddedilmek üzere kurgulanmaz. Doğrulayıcı faktör analizinden ibaret olduğu durumlarda bir değişken ve indikatörlerini gösteren ölçüm modelinin uyumu yeterli görülür. Aksi halde yapısal modelin parametreleri mesela, regresyon katsayılarını gösteren ilişkileri program tarafından hesaplanmalıdır.

Yapısal eşitlik modeli bir regresyon eşitlikleri sistemini çözümlenmeye çalışır ve bu nedenle esnektir. Birbirini etkileyen değişkenlerden oluşmuş bir seri, çok sayıda regresyon eşitliğini bir arada yürüten yapısal eşitlik modeli ile çözümlenir. Tahminleyici (regressor) ve kriter (regressand) değişkenler yer değiştirebildiği bu sisteme model denir. Model, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik kurulmuş hükümlerdir (Hoyle, 1995). Değişkenlerin birbirlerine doğrusal ve aracı etkileri aynı anda incelenir. Yol şeması, doğrusal etki, dolaylı etki ve toplam etkiler yol analizi (path analysis) yapısal eşitlik analizinde kullanılan kavramlardır (Nachtigall, 2003). Yol analizi, değişkenler arasındaki muhtemel neden sonuç ilişkisinin önemini ve büyüklüğünü hesaplar. İki değişken arasında doğrudan etki bulunmakla birlikte farklı başka bir değişkenin bu ikisine aracılık ve düzenleyicilik yapması mümkündür (Baron and Kenny, 1986).

Gizil değişkenleri ele alabilmesi, yapısal eşitlik analizinin önemli bir yönüdür. Gizil değişken, ölçüm modelinde gözlenen değişkenlerle bağlantı kurulan değişkendir. Gerçek-puan değişkenleri ve faktörleri gibi gözlenemeyen ve gözlenen değişken arkasında yer alan değişken olup yapısal model ile varlığı araştırılmaktadır. Yapısal eşitlik modeli, yapısal modeli ve ölçüm modellerini aynı anda ele alır (Edwards ve Bagozzi, 2000). Bu karşılaştırmayı model ile veriyi birbirine eşleştirmeye çalışan uyum istatistikleri ile yapar. İyi uyum değerleri görüldüğünde gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçüm model tarafından, gizil değişkenler arasında aranan bağımlılıkların yapısal model tarafından desteklendiği söylenir.

### 1.6.3.2. Model Uyum İyiliği

Yapısal eşitlik karmaşık modellerden oluşur ve önerilen modelin uyumu kötü çıkabilir. El ile düzeltmeler yapılabilir ve uyum iyiliğinde düzelme sağlanabilir. Ancak bu düzeltmeleri yaparken teoriye aykırı hareket edilmemelidir. Yapıyı oluşturan zayıf unsurları ayıklamak için yapı-madde uyumu değerlendirilir. Hata düzeyinin çok yüksek çıkmasının işaretçisi olabilecekleri ihtimali ile 0,20'den düşük  $R^2$  değeri alan maddeler modelden ayıklanır. Yapıların istatistiki olarak anlamlı farklılığı Bagozzi ve diğ. (1991)'nin ayır edici geçerlilik testi ile sınanır. Formülde parametre tahmini ( $\pi$  değeri)  $\pm 1,96$  standart hata şeklindedir. Eğer değer 1'den büyükse ayır edici geçerlilik yoktur ve maddeler arasında çapraz yükler incelenmelidir. Yüksek Lambda-Y düzeltme indeksleri olan maddeler silinebilir ve büyük olasılıkla ayır edici geçerlik sorunu bundan kaynaklanmaktadır. Teoriye aykırı düşmeden madde silme ile uyum iyiliği yükseltilebilir.

İstatistiki ve güçlü bir etki aranır. Uyum iyiliği hata terimleri arasına kovaryans ataması ile artırılır. Araştırmacı hata terimlerini birbiriyle ilişkilendirmeye karar verirse bunun teorik gerekliliğini açıklayabilmelidir (Jöreskog ve Long, 1993). Faktör içi hatayı ilişkilendirmek öncelikli olmalıdır. Gizil değişkenler arasındaki korelasyon ikincil çare olmalıdır.

### 1.6.3.3. Raporlanan İndeksler

Yapısal eşitlik modellemesinde çok farklı indekslerin kullanıldığı ve yaygın kullanılan indekslerin zaman içinde değiştiği gözlenmiştir. Kullanılan indekslerin yaygın kullanımından ziyade farklı özelliklere sahip olması daha önemli görülmektedir. Farklı yönleri olan indekslerin model uyumunu değişik yönlerden değerlendireceği ve daha iyi bir uyum yakalanacağı varsayılır (Crowley ve Fan, 1997). Araştırma da kullanılan indeksler Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5**

*Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Eşik Değerleri*

İndeks	Sınır Değerler	Referans
Ki kare/serbestlik oranı (cmin/df)	< 3 iyi < 5 bazı durumlarda kabul edilebilir	Joreskog ve Sorbom (1989) Pedhazur (1997)
CFI (Comparative Fit Index)	> 0,95 çok iyi > 0,90 iyi > 0,80 izin verilebilir	Bollen ve Lennox (1991) Bagozzi ve Yi (1988) Bagozzi ve Yi (1988)
NNFI-(Non) Normed Fit Index,(TLI)-Tucker Lewis İndex	> 0,80	Bagozzi and Yi (1988)
RMSEA Parsimoni, Root Mean Square Error of Approximation	< 0,07-0,06 en üst düzey < 0,07-0,08 iyi < 0,08-0,10 orta > 0,10 kötü	Browne and Cudeck (1993)
HI90	< 1	
PCLOSE	> 0,05	
SRMR, (Standardized) Root Mean Square Residual	< 0,09	Joreskog and Sorbom (1989), Kline (1998)
Model p değeri	> 0,05	Kline (2005) Hayduk ve diğ., (2007)

İncelenen modelin ki-karesi, serbestlik derecesi ve p değeri rapor edilir (Kline, 2005; Hayduk et al, 2007). Hu ve Bentler (1999) mutlaka olması gereken indeksler olarak SRMR, NNFI (TLI), RMSEA veya CFI’yi belirtmektedirler. Kline (2005) göre ki kare testi, RMSEA, CFI ve SRMR mutlaka raporlanmalıdır. Seçilen indeks örneklem

büyükliğünden, yanlış model belirlemeden ve parametre tahmininden çok etkilenmemelidir.

Bu açıklamalar ışığında doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal modellerde tam uyum, marjinal uyum ve sıklık (parsimoni) olmak üzere üç farklı gruptan Cmin/df, CFI, TLI, RMSEA, HI90, PCLOSE, SRMR olmak üzere 7 indeks seçilmiştir.

Cmin/df, RMSEA ve SRMR tam uyum indeksleri grubundandır. Tam uyum indeksleri, önceden belirlenen modelin örneklem verisine ne kadar uyduğunu belirlemek için kullanılır (McDonald ve Ho, 2002). Önceden belirlenen modellerin hangisinin en iyi uyuma sahip olduğu bulunur. Bu indeksler veri ile modelin uyumunda kullanılan araçlardır. Diğer indekslerin hesaplanmasında olduğu gibi bir temel model ile karşılaştırma yapılmaz, modelin başka hiçbir model ile karşılaştırmadan ne kadar uyum sağladığı görülür (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Cmin/df, ki-kare'nin serbestlik derecesine oranıdır ve örneklem büyüklüğünün modelin ki-karesi üzerindeki etkisini en aza indirir.

CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi), marjinal uyum indekslerindedir. CFI, NFI indeksinin örneklem büyüklüğünü dikkate alarak revize eder. Örneklem çok küçük olduğunda bile doğru sonuçlar vermesi nedeniyle yapısal eşitlik modellemesinde yaygın olarak kullanılır. NFI deki gibi tüm örtük değişkenlerin ilişkisiz (sıfır-bağımsız model) olduğunu varsayar, örneklem kovaryans matrisiyle sıfır modeli karşılaştırır.

TLI (NNFI), marjinal uyum indekslerindedir. Norm-uyum indeksi (NFI) adıyla LISREL programı çıktısı olarak tanınmıştır. Modeli değerlendirmek için  $X^2$  değerini sıfır modelin  $X^2$  değeri ile karşılaştırır. En kötü durum, ölçüm değişkenlerinin hiçbiri arasında ilişki olmaması yani 0 durumu veya bağımsız modeldir. Örneklem büyüklüğüne karşı duyarlı olup 200'den az örneklerde uyumu olduğundan az gösterir ve tek başına kullanılması önerilmez (Kline, 2005). Bu durumda daha basit modeller tercih eden NNFI (TLI) kullanılır. Diğer indekslerin iyi uyum verdiği küçük örneklerde NNFI de kötü değerler alabilir (Bentler, 1990; Kline, 2005).

Yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA), LISREL yazılımından aldığı isimle anılmaktadır. Bilinmeyen ve optimal seçilen parametre tahminlerini ele alır ve evren kovaryans matrisine modelin uyumunu ölçer (Byrne, 1998). Modelde tahminlenen

parametre sayısına karşı hassastır ve bilgilendirici yönü güçlüdür. (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000, s.85). RMSEA sıklık (parsimoni)'yi destekler ve daha az parametrelili modeli seçer. RMSEA'nın en büyük avantajı yakın değerlerde güven aralığı hesaplayabilmesidir (MacCallum ve diğ., 1996).

PCLOSE, RMSEA'nin 0,05'den büyük olmaması halinde 0 hipotezinin testinde kullanılır. Şayet PCLOSE 0,05'den düşükse hipotez reddedilir. Bu durumda istenmeyen bir durum olan hesaplanan RMSEA'nin 0,05'den büyük olduğu belirtilir.

SRMR (Standardize Kök ortalama kare artık değer) için RMR, yani örneklem kovaryans matrisi ve varsayılan kovaryans modeli artık değerleri arasındaki farkın kare kökü alınır. RMR büyüklüğü her indikatörün ölçeği dikkate alınarak hesaplanır. RMR'in 5 li ve 7 li likert ölçeklerinde yorumlama gücü vardır (Kline, 2005). Bunu kolaylaştırmak için SRMR alınır. Modelin örnekleme büyüklüğü ve modeldeki parametre sayısı yüksek ise SRMR düşer.

#### **1.6.3.4. Çoklu Doğrudaşlık Testi**

Çok değişkenli varsayımlardan karşılanması gereken çoklu grup varsayımları (Multivariate Assumptions) kapsamında Çoklu Doğrusal Bağlantı (Multicollinearity) testi için varyans genişlik faktörü (Varyans Artış Faktörü) değerleri hesaplanır. O'brien (2007), VAF değeri için eşik değer VAF<10 olduğunu belirtmektedir. Buna göre VAF<3 ise sorun yok, VAF> 5; yüksek olasılıklı sorun var, VAF >10; kesin sorun demektir.

#### **1.6.4. İşlem**

Veri toplama süreci kapsamında 2015 ve 2016 yılları içinde örnekleme yer alan okullardan kolayda tesadüfi örneklem yöntemiyle ve gönüllü katılım usulüne katılımcılara ulaşılmıştır. Uzun bir zamana yayılan süreçte öğretmenler ile okul dışı değişik ortamlarda ve genellikle tatil gün ve saatlerinde görüşüldü ve formları tek başına araştırmacı hazır olduğu halde sessiz bir ortamda oldurmaları sağlandı. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda ders saatleri içerisinde kendilerine kolaylıkla ulaşılabilir. Ayrıca ara saatlerini kişisel ihtiyaçları için ayırmaktadırlar. Bu nedenle okul dışında rahat ortamlar tercih edilmiştir.

Okul dışı ortamların tercih edilmesinin bir başka nedeni de, tarafsız yanıtlar alabilmektir. Zira katılımcının etki altında kalmadan tarafsız yanıtlar vermesi önemlidir. Sorularımız, kişilerin çevresini ve iş arkadaşlarına yönelik adalet algılarını sorgular niteliktedir. Bu nedenle formda kimlik bilgisi istenmediği gibi fazladan kimlik belirten bir ek bilgi yazmamaları rica edildi. Kendilerinden alınan cevapların da gizli kalacağı, sonuçların sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve hiçbir medyada paylaşılmayacağı bildirilerek rahat olmaları temin edilmiştir.



## BÖLÜM II

### GÜÇ MESAFESİ

İnsanlar içinde yaşadığı toplumsal gruplar içerisinde kendine özgü davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlarını sergilerken, içinde yaşadığı toplumun kültürel yapısından etkilenerek, karşılaştıkları olay ve durumlara karşı bu çerçevede karar vermektedirler. İnsan davranışları ile bireysel ve örgütsel kararların kültüre bağlı unsurlarca nasıl ve ne yönde etkilendiğine dair kapsamlı araştırmalar bulunmaktadır. Bu konuda başlıca araştırma, Hofstede'nin çeşitli kültür modellerine ulaşarak bunların bireyin ve organizasyon üzerindeki etkilerini açıkladığı örgütsel kültür modeli araştırmasıdır. Sosyolog ve örgütsel sosyoloji uzmanı Hofstede, örgüt kültürünün boyutlarını belirlediği bu araştırmayı üç kıta, elli ülkeden 116 bin kişi üzerinde anket araştırması ile gerçekleştirmiştir (www.geerthofstede.com). Bu araştırma da Hofstede'nin örgütsel kültür modelinde yer alan güç mesafesi olgusu araştırma değişkenimizi oluşturmaktadır.

#### 2.1. Kültür

İnsan davranışlarının içinde yetiştikleri kültürün birer yansıması oldukları görülür. Kültürün etkileri, insanların oluşturdukları sisteme de yansır. Kültürler, bu sistemlerin tanıtıcı kimliğini oluştururlar (Emre, 2007, s. 53). Kültür kelimesi latince kökenli bir kelimedir. El değmemiş doğanın insan aklının yapıcılığı ile şekillendirilmesi olarak ifade edilmektedir (İpşiroğlu, 1991). Türk Dil Kurumu kültür kavramını “*Bir toplulunun bütün fertlerinin sahip olduğu, olayları ve meseleleri karşılayan, duyuş, düşünüş şekilleriyle, tarih içinde meydana gelen fikir ve sanat verimleri ve değer hükümlerinin bütünü, olarak açıklanmaktadır*” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2018).

Kültür modelleri araştırmacısı Hofstede' nin tanımında kültür, “*Aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluşur ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirir*” ve “*Bir grup oluşturan insan topluluğuna ait üyeleri diğer gruplardan ayıran aklın kolektif programı*” dır (Hofstede, 1984, s. 25-84).

## 2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütlerin başarılı olması için bireylerin ortak bir amaç etrafında bir araya gelerek kollektif olarak oluşturmuş oldukları etkileşim sonucu ortaya çıkan semboller, inançlar, ritüel ve mitlere dayanarak oluşturulmuş olan örgütün kimliğini yansıtır nitelikte değerler topluluğudur (Yağmurlu, 1997, s.717-719). Hofstede'e göre toplumların sahip olduğu kültürler katmanlardan oluşmaktadır (Öncül, Deniz ve İnce 2016).

- Grup Kültürü,
- Meslek farklılığı ve sınıf farklılığından doğan kültür,
- Örgütlerin farkındalığından ortaya çıkan örgüt kültürü,
- Toplumun üst kültürü (Alt Kültürde üst kültürün bir parçasıdır).

Her birey içinde bulunduğu toplumdan bir kültür edinir. İnsanların kültürü olduğu gibi örgütler de bireylerden oluştuğu için her örgüt birbirinden farklı kültürel bir yapı sergiler. Örgüt kültürü bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin sahip oldukları davranışlara yön verici değerler, inançlar ve alışkanlıkların toplamıdır (Dursun, 2013, s. 43).

## 2.3. Hofstede'in Kültürel Boyut Teorisi

Hofstede, 1967 yılından 1973 yılına kadar IBM gibi çok uluslu bir şirkette psikolog olarak çalışmıştır. Bu süre zarfında 40'tan fazla ülkede 100 binden fazla kişi üzerinde ulusal kültürün örgütsel kültür üzerine etkisini araştırmıştır. Her ülkedeki kültürel faaliyetler o ülkedeki şirketlerin kültürleri etkilemektedir (Sarıoğlu, 2014, s. 46).

Kültürel boyut teorisi, kültürlere ait değerlerin davranışları nasıl etkilediğini, bir kültürde neden bireyin belirli davranışlar sergilediğini açıklamaya çalışan bir çerçeve sunar. Hofstede'in kültür modelinin anlaşılabilmesi açısından AFS Intercultural Programs şöyle bir örnek vermektedir. Bir Amerikan vatandaşı olan Sarah bir lise öğrencisidir. Ailesinin iş durumu sebebiyle Japonya'ya taşınmışlardır. Sarah Japonya'da bir liseye başlamıştır. Sarah, Amerika'da yaşamış olduğu ortama nazaran Japonya'da çok daha fazla kültürel ritüel ile karşılaşmıştır. Örnek olarak Amerika'da üniforma giymezken Japonya'da üniforma giymektedir. Arkadaşları üniforma giymeyi sevmesine rağmen kendisi alışık değildir. Ayrıca sınıfa girerken iç mekanda ayrı bir ayakkabı giymektedirler. Yine bir diğer farklılık ise okul bitiminde öğrencilerin hep beraber okulu



temizlemesidir. Sarah için okul bittikten sonra yapmak istediği son şey, okulda kalıp okulu temizlemektir. Bir diğer farklılık ise okul yılı başlarken bir saatlik bir törenin olmasıdır. Arkadaşları bu törenden zevk alırken Sarah için sıkıcı gelmektedir. Bu örneğe baktığımızda kültürel farklılığın ne derece farklı tepkiler doğurduğunu görebiliriz. Kültürel modeller açıklanırken iki uç nokta belirtilmektedir. Ülkelere göre yapılan araştırmalarda, her bir kültürel davranış, bu iki uç nokta arasındaki konumuna göre değerlendirilmektedir. Özellik, sadece baskın olduğu kültür olarak değil ikisinin birbirine olan mesafesine göre değerlendirilmelidir (AFS Intercultural Programs Inc., 2012, s. 2).

Hoftstede'in kültür modelinde altı ana başlık vardır. Bu modele, yapılacak araştırmalar çerçevesinde yenilerinin de eklenebileceğini belirtmektedir. Bu modele ait ana kategoriler şunlardır (www.geerthofstede.com):

- Güç Mesafesi
- Belirsizlikten kaçınma
- Bireysellik-Toplumsalık
- Erillik-Dışılık
- Uzun Dönem yönelimi
- Serbestlik-Sınırlama

#### 2.4. Güç Mesafesi

Güç mesafesi boyutu, bir topluluğun içindeki, bir örgüt ya da bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılmadığını açıklamaktadır. Toplumun sahip olduğu değerlere göre, güç toplumun üyeleri arasında mesafeye neden olmaktadır. Zamanla bu değerler çerçevesinde oluşan güç mesafesi benimsenmektedir. Yaş, eğitim, makam ve aile gibi unsurlar bireylere güç vermektedir. Yine bu güç dağılımının dengesi toplumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Toplumlarda, güç mesafesinin yüksek olması halinde ast üst ilişkilerinde mesafe fazladır. Merkeziyetçi yapı hakim olmakla beraber astlara yapılacak işler tek tek söylenir (Emre, 2007, s. 58-59).

Güce sahip olan kişiler ayrıcalık sahibidirler. Güç dağılımının eşit olduğu durumlarda astlar üstlerini de kendileri gibi görmektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ülkelerde düşük güç mesafesi söz konusu iken sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerde daha fazla güç mesafesi vardır. Örnek olarak Venezuela, Filipinler, Hindistan gibi ülkelerde güç mesafesi yüksektir. Ancak Danimarka, İsrail, Avusturya gibi ülkelerde ise

çok düşüktür. Türkiye'ye baktığımızda ise özellikle gelir dağılımının da dengesizliğini göz önünde bulundurulduğunda çok yüksek olduğu söylenebilir (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s. 151).

## 2.5. Gücün Kaynağı

Güç kaynağı ifadesi, güç sahibinin gücünü nereden elde ettiğini ifade eder. Bu yönüyle eldeki gücün kaynakları gücün temelinden nasıl kontrol edildiğini açıklar. Eğer bir kişi güç sahibi ise amaçlarına ulaşmak için başkaları üzerinde kontrol sahibi olması gereklidir. Bu kontrolü ise elindeki güç kaynaklarını doğru bir şekilde kontrol ederek sağlayabilir (Bayrak, 2001, s. 23-24).

Frenc ve Raven 1959 da yapmış olduğu araştırmaya göre gücün kaynağı beş grupta sıralanmıştır. Bunlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 76):

- Ödül Gücü,
- Zorlayıcı Güç,
- Yasal Güç,
- Uzmanlık Gücü,
- Karizmatik Güç.

Ancak literatürde bu beş unsur kategorik sınıflandırmada temelleri oluştursa da gücün temeli ve kaynakları arasındaki ilişki yönüyle farklı olarak Wagner ve Hollenbeck in yapmış olduğu sınıflandırma da temel kategoriler şunlardır (Bayrak, 2001, s. 25):

- Yasallık (Kurallar ve otoriteleri ifade eder)
- Kaynaklar üzerindeki Kontrol (Para ve bilgi gibi kaynaklar)
- Uzmanlık ( Yerine telafi edilebilirlik açısından değerlendirilmiştir.)
- Sosyal İlişkiler (İş arkadaşlıkları ve insan ilişkileri)
- Kişisel Karakteristikler( karizmatik olma ve insanların ilgisini çekebilme)

### 2.5.1. Yasallık (Otorite ve Pozisyon)

Emir vermek kişinin kendisine sunulan hak ve yetkilerden kaynaklıdır. Bir organizasyon içerisinde kişinin bulunduğu pozisyondaki yetkilerin açıkça tanımlanmış olması gerekmektedir. Aksi takdirde gücü diğer kaynaklar kullanabilir. Çünkü güç

yetkiden gelmektedir. Yetki tanımı yapılması ile kişi güç elde edebilir. Yetkilerin tanımlanmaması güç boşluğu oluşturmaktadır. Eğer yönetici kendisine tanınan yetkiler dahilinde son noktayı koyup karar verici pozisyonunu kullanmıyor ise burada bir güç boşluğu vardır ve elindeki gücü başkalarına bırakmış olması söz konusudur. Pozisyonun beraberinde getirdiği yetkiler aslında elinde ne derece ödül ve ceza serbestisi olduğu ile de ilgilidir. Çünkü yetkinin kişiye sağladığı bilgi, para, insan gibi kaynaklar üzerinde ne derece kontrol sahibi olduğu ile ilgilidir (Bayrak, 2001, s. 26).

Netice itibari ile kişiye yasal anlamda tanınmış pozisyonun verdiği yetkiler diğer unsurlarla da ilişkilidir ancak kaynaklar üzerinde ki tasarruf yetkisi pozisyon sahibinde olması gücün yöneticide olmasını sağlar (Karaçelebi, 2016, s. 4).

### **2.5.2. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık Gücü Yöneticinin sahip olduğu bilgi ve becerisinin beraberinde meydana getirdiği astlarını etkileyebilme gücüdür. Bu güç verilen yetkilerden bağımsız yöneticinin kendi sahip olduğu bilgi ve becerilerinden gelir. Uzmanlık gücünü oluşturan unsurlara bakacak olursak yöneticinin aldığı özel eğitimler, deneyim ve tecrübeler, önemli bilgilere ulaşabilme, üst seviye yetenekleri elde etme ve yetkinlik kazanma ile ilgilidir. Uzmanlık temelinde bilgiyi barındırır. Bilgi bir güç kaynağı olarak görülmektedir. Özellikle organizasyonlar incelendiğinde daha karmaşık ve kompleks bir yapı sergilemeye başlamışlardır. Artık otorite sahibinin kim olduğundan çok kimin uzmanlık sahibi olduğu önemli hale gelmektedir. Bu yönüyle uzman güce olan gereksinim artmaktadır. Özellikle bilginin önemli görüldüğü organizasyonlarda uzmanların amirler kadar etkiye sahip oldukları görülmektedir. Sonuç itibari ile uzmanlık kişinin bilgi ve beceri birikiminden gelmekle beraber çevresindeki etkileme gücü olarak ortaya çıkan bir güçtür (Bayrak, 2001, s. 27).

Organizasyonlarda grup üyeleri grup içerisindeki liderlerin uzmanlıklarına güvenirlir. Uzmanlık gücü etkisini yapılan faaliyetlerde başarılı kararlar verdikçe ortaya çıkarır, başarısız kararlar verdikçe azalan bir yapı gösterir (Eraslan, 2004).

### **2.5.3. Zorlayıcı Güç (Cezalandırma Gücü)**

Liderin kontrol sağlamak amacıyla elinde bulundurduğu cezalandırma gücünü kullanarak istek ve taleplerin yerine getirilmesini sağlamayı ifade eder. Bu noktada temel

esas astların yöneticinin istek ve taleplerini yerine getirmemesi halinde gerçekleşmesidir. Otorite kavramı ile ilişkili bir özelliktir. İş gören yapılması zorunluk gerektiren işleri yerine getirmemesi halinde icra edilir. Bu güç merkezinde zorlamaya dayanmaktadır. Bu gücün çok fazla kullanılması doğru bulunmamaktadır. Sürekli zor kullanmak iş görenlerin kızmasına ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır (Eraslan, 2004).

Zorlayıcı gücü kullanmak için kullanılan araçlar Fiziksel güç, reddedilme/Kabul görmeme, rütbe düşürülmesi, ücret üzerinde kontrol, örgütten bağların koparılması gibi hem maddi hem de manevi unsurlardır (Koçel, 2014, s. 652).

Yönetici ceza ile istenilmeyen davranışların caydırıcı bir güce sahiptir. Ancak bu gücün olumsuz davranışlara neden olması muhtemeldir. Ceza iki ucu keskin bir bıçak gibidir. İş görenlerin sunduğu faydanın en üst seviyesini indirgeyen bir özelliğe sahiptir. Cezaya sebebiyet verilen davranışlar ve bu gibi durumlarda verilen bazı cezalara ilişkin örnekler şunlardır (Bayrak, 2001, s. 30-31):

-İş görenin cezaya sebebiyet veren davranışları içinde görevi ihmal etme, verilen işi geciktirme, yanıltıcı performans değerlendirme verileri sunma, işe sürekli devamsızlık yapma ve iş geç kalma v.b. davranışlar bulunur.

-İş verenin kullandığı cezalar içinde istenilmeyen işlere görevlendirme, sürekli göz önünde bulundurarak denetime tabi tutma, iş kurallarında daha sıkı politikalar uygulama, işten emekli etme v.b. uygulamalar bulunur.

#### **2.5.4. İkna Edici Güç (Ödül Gücü)**

Ödüllendirme, yöneticinin beklediği davranışı, astının göstermesinden kaynaklanan bir davranıştır (Meydan ve Polat, 2010, s. 131).

Bir yönetici kaynaklar üzerinde tasarruf hakkına sahipse ve bu kaynakların iş görenlere paylaştırılmasında karar verici nitelikte olması güç sahibi olduğunu ifade etmektedir. Bu kaynaklara bakacak olursak, ücretlere zam verebilme yetkisi, Terfi verebilme, Sorumluluk sunma, daha üst seviye işler verme, İş görenin içinde bulunduğu statüyü yükseltme, Övgüde bulunma gibi unsurlar ödül unsurlarına örnek gösterilebilir (Aysel, 2006, s. 8). İş göreni takdir etmek de ödül olarak gösterilebilmektedir. Yaygın olarak yöneticiler ve liderler isteklerini iş görenlere yaptırmak için kullanmaktadır. Liderin kontrolündeki ödüllendirme unsurları ne kadar çok ise ve çalışanların bu ödüle

olan ihtiyacı ve önemi ne kadar çok ise iş görenler üzerindeki ödüllendirme gücünün etkisi o derece yüksek olacaktır (Eraslan, 2004).

Ödül kapsamında övgüde bulunma, terfi verme, sorumluluk verme gibi ödüller ikna edici bir güç özelliği olarak sunulmasında, yöneticinin bulunduğu pozisyon ve yetkininde etkisi olduğunu ileri sürebiliriz. Her ne kadar somut bir kaynak olmasa bile yöneticinin sahip olduğu yetki ve pozisyondan aldığı güç ile elde edilmiş bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

### **2.5.5. Kişisel Güç (Karizmatik Güç, Benzeşim Gücü)**

Yönetici açısından doğrudan yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgili olarak görülmektedir. İş görenler nezdinde, kendilerine ilham vermesi, arzularını ve dileklerini dile getirmesi yönüyle liderin kişisel özellikler ve davranışları ile ilişkilendirilmektedir. Bu yönüyle liderler astlarını etkileme gücüne sahiptirler (Koçel, 2014, s. 569).

Astların liderlerden görmüş oldukları üstün özellikler, onlar açısından özendirici bir tutum oluşturacak ve ona benzeme çabası içerisinde liderlerinin istediği yönde davranış sergileyeceklerdir (Aysel, 2006, s. 9).

Çevresindeki grupları etkileyen liderlerde genellikle uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanmaktadırlar. Literatürdeki araştırmaların birçoğunda uzmanlık ve karizmatik güç arasındaki ilişki olumlu olarak ortaya konulmuştur. Bu yönüyle yüksek performans sağladığına değinilmiştir. Ancak iyi bir şekilde kullanılmaması halinde uzmanlık ve karizmatik güç beraberinde itaat ve direnme ile karşılaşılır (Eraslan, 2004).

### **2.6. Güç Mesafesinin Öne Çıkardığı Başlıca Değerler**

Hofstede, güç mesafesinin kültürlere göre öne çıkardığı başlıca değerleri Tablo 6'de görüldüğü gibi sıralamıştır (Sarıoğlu, 2014, s. 34):

**Tablo 6***Güç Mesafesinin Öne Çıkardığı Başlıca Değerler*

<b>Düşük Güç Mesafesi</b>	<b>Yüksek Güç Mesafesi</b>
Hiç kimse kimseye bağlı olmamalıdır.	Bazı kişiler bağımsız, kalanları bağımlı olmalıdır.
Eşitsizlik toplum içerisinde en aza indirgenmelidir.	Herkes hak ettiği kadar eşitsiz olmalıdır.
Konfor için hiyerarşi vardır ve roller arasındaki eşitsizliği temsil eder.	Hiyerarşi bu düzen sayesinde korunur.
Astlar ve üstler birbirlerini eşit görürler	Hiyerarşinin temeli doğuştan gelir.
İyi ve kötü arasındaki yargıya bağlı olarak güç meşru olabilir.	Üstler astları kendilerinden farklı, astlar ise üstleri kendilerinden farklı bir tür olarak algılar.
Herkesin sahip olduğu haklar eşit olmalıdır.	İyi ve kötüyü gereksiz kılmak için güç vardır.
Güç sahipleri olduklarından daha zayıf gözükmeye çabasıdadırlar.	Meşruluğu gereksizdir.
Suç düzenden kaynaklanır	Ayrıcalık güç sahiplerininindir.
Güçlü ve güçsüz arasındaki ilişkilerde gözle görülmeyen bir uyum vardır.	Güç sahipleri güçlerini ön plana çıkartarak daha güçlü gözükmeye çabası içindedirler.
Yaşlı kişilere korku ve saygı söz konusu değildir.	Suç haksız olandan kaynaklanır.
	Güçlü ve güçsüz arasında görülmeyen bir uyumsuzluk vardır.
	Yaşlı kimselerden korkulur ve saygı duyulur.

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Newbury Park Sage Publications, 1984, s.60

*Yüksek Güç Mesafesi:* Yüksek güç mesafesinde astlar ve üstler birbirleri ile aralarında olan güç farkının farkındalığına sahip, eşit olmadıklarının farkındadırlar. Dikey bir hiyerarşik yapıya sahiptir ve piramit şeklindedir. Örgüt içerisinde üst seviyeler ile iletişim seviyesi düşüktür. Eşitsizlikler üzerine kurulmuş bir yönetim yapısı hâkimdir. Astlar, üstlerinden gelen direktifleri olduğu gibi yerine getirirler. Yerine getirmediikleri ya da yerine getiremedikleri durumlarda ise ya ödülünden mahrum bırakılmakta ya da ceza uygulanmaktadır. Ücretlere yönelik çok belirgin farklılıklar vardır. Ast ile üst arasındaki ücretin miktarı arasında çok büyük bir fark vardır. Üstlere sağlanan fayda farkı sadece ücret değil aynı zamanda diğer edinimlerde de kendisini belli etmektedir. Örneğin üst yöneticilere ayrı özel odalara sahip olması, makam aracı verilmesi ve üstlere yönelik ayrı lojman tahsis edilmesi gibi ayrıcalıklara sahiptirler (Çelik, 2007, s. 39).

*Düşük Güç Mesafesi:* Düşük güç mesafesinde astlar üstlerini kendileri gibi görmektedirler. Hiyerarşik yapının oluşum nedeninin sadece üstlenilen rollerdeki farklılıklardan kaynaklandığına inanılmaktadır. Örgüt yapısı dikey yükselen bir piramit değil de aksine yatay bir alana yayılmış yüksek olmayan bir piramit şeklindedir. Çalışanlar üzerindeki denetimi yapan denetçi sayısı azdır. Ast ve üst arasında ücret farklılıklar oldukça azdır. İş görenler nitelikli çalışanlardan oluşmaktadır. Sıradan bir çalışanın üstlerine ulaşabilmesi oldukça kolaydır ve bu yapıda patronlar yöneticilere ve çalışanlar eşitlikçi bir politika ile yaklaşır (Çelik, 2007, s. 39).

Hoftsedede güç mesafesinin farklılaşmasında etken olarak tespit etmiş olduğu öğeler şunlardır (Sarıoğlu, 2014, s. 33):

- Ülkenin coğrafi enlemi,
- Ülkenin nüfusu,
- Ülkenin zenginliği,
- Mevcut toplumlarda güç mesafesinin etkileri.

## 2.7. Güç Mesafesi ve Metaforlar

Uzun ve Tamimi 2007 yılında Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapmış olduğu araştırmada Güç mesafesi boyutunu metaforlar ile ilişkilendirmiş ve açıklamaya çalışmışlardır. Örgütsel sembol olarak Refik (Öğretmen: Bilgilendiren yönlendiren adil kişi), çocuk, melek, sağ kol (Patron yada karar alma serbestliği yüksek kişi) ve Mevlana tekkesi (Kapısı herkese açık olan) metaforlarının kullanılacağı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma kapsamında işletmede “Mevlana tekkesi” metaforunun bulunması güç mesafesinin az olduğunu göstermektedir. Astlara bakış açısı yönüyle “çocuk” metaforu tercih edilmiş bu yönüyle, üyelerin sahip olduğu sorumluluk açısından “Sağ Kol” Metaforu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu metaforlar bize ast üst ilişkilerinde güç mesafesinin az olduğunu göstermektedir. Sonuç itibariyle iş görenler, yöneticiler tarafından değer görmekteler ve iş görenler bu durumu algılayabilmektedirler. Yöneticiler, astları ile olan ilişkilerinde isteklerini onların değerli olduklarını göstererek yaptırmaktadır. Ancak adı geçen araştırmacıların ülkemizdeki güç mesafesine ilişkin Sargut’un belirttiği “ülkemizde güç mesafesi fazladır” görüşü ile farklı sonuca ulaşmaları

nedeniyle başka araştırmalar ile durumun netleştirilmesi gerektiğini de vurgulamışlardır (Uzun ve Tamimi, 2007).

## 2.8. Güç Mesafesi ile İlişkili Kavramlar Üzerine Araştırmalar

Güç mesafesi, kötü yönetime ve denetime karşı çalışanın verdiği tepkide önemli bir sınırlayıcı olarak görölmektedir. Güç mesafesinin çalışanların tepkilerini kontrol özelliği iki alanda ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yönetici ve deneticinin nerede sınırı geçtiğini belirlemek, ikincisi de bu ihlale verilecek negatif tepkinin düzeyini belirlemektir (Tepper, 2007).

Yüksek güç mesafeli kültürlerde yöneticilerin çalışanlar üzerinde güç uygulamaları normal karşılanır ve çoğu kez meşru ve adil bir uygulama olarak görülür (Kernan, Watson, Chen ve Kim, 2011).

Toplumunu oluşturan bireyler arasında algılanan güç farklarının daha az olduğu düşük güç mesafeli kültürlerde çalışanlar yönetimin güce başvurmasını adil bulmaz ve haklarına tecavüz olarak görür. Güç mesafesi ve denetimi konu alan üç dilde akademik araştırmaları tarayarak bağımsız 43 farklı araştırmada 12035 kişilik örnekleme içine alan meta analiz araştırmasında Park ve diğerleri (2015) bir takım bulgular elde etmişlerdir:

- Yönetimin kötüye kullanılması ile yönetim odaklı adalet algılaması arasındaki negatif ilişki, düşük güç mesafeli kültürlerde daha yüksektir.
- Yönetimin kötüye kullanılması ile çalışanların yöneticilere ve işletmeye karşı verdikleri olağan dışı sapkın tepkiler arasındaki ilişki, düşük güç mesafeli kültürlerde daha yüksektir.

Güç mesafesi algısının prosedür ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka bulgu da, düşük güç mesafeli çalışanların prosedür adaletinin dağıtımsal adaletin görev performansı üzerindeki olumlu etkisini artırıcı düzenleyiciliğidir. Bu araştırmanın temel varsayımları şunlardır. Prosedür adaleti uygulamaları yönetici ve çalışanlarca meşru kabul edilir. Fakat çalışanlar, prosedürlerin meşruiyet sınırlarını sorgulamaktadır ve bu sınırları belirleyen en önemli faktör, bireysel farklılık ve sosyal değer olarak tanımlanan güç mesafesi algısıdır (Brockner, Ackerman, Greenber, Gelfand, Francesco ve Chen, 2001).



Yönetimin adalet uygulaması herkese aynı ve eşit olurken bireyler bunu güç mesafesi algısı nedeniyle farklı algılayabilir (Brockner ve diğerleri, 2001).

Orta düzeyli Çinli yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada Yuan Wang ve Nayir (2009) güç mesafesi algısının prosedür adaleti ile karar verme davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlediğini raporlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre prosedür adaletine inanan yöneticilerin personel ile bilgi paylaşımı ilişkisi yüksek güç mesafesi algısı nedeniyle zayıflamaktadır.

Rafiei ve Pourezza (2013), 306 sağlık personelinden oluşan örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada personel güçlendirme iş tatminine olumlu etkisinin güç mesafesi algısı tarafından olumsuz düzenlenmekte olduğunu bildirmektedir.



## BÖLÜM III

### PROSEDÜR ADALETİ

#### 3.1. Adalet Kavramı

Adalet kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu'nda "*Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması*" olarak tanımlanmıştır (TDK 2018). Adaletin kavramsal anlamı ise insan davranışlarını ahlaki bir pencereden inceleyen ve bunu eleştiren bir düşünme biçimidir ve örgütlerde daha çok örgüt kaynaklarının dağıtımına ilişkin durumlarda inceleme konusu olmaktadır (Efeoğlu, 2011, s. 345).

Adalet gücünü 3 ana unsurdan almaktadır. Bu unsurları sıralayacak olursak (Cihangiroğlu, 2010, s.197) :

- Eşitlik,
- Karşılıklılık,
- Rasyonellik.

Eşitlik, mutlak ve nisbi olarak ifade edilmektedir. Mutlak eşitlik, tüm bireylere hiçbir fark gözetmeksizin aynı hakların ve bedellerin verilmesi anlamına gelirken nisbi eşitlik de bireyler arasındaki farklılıklardan doğan niteliklere göre hareket edilmesi anlamını taşımaktadır. İnsan olmanın verdiği mutlak haklar din,dil,ırk,renk ayrımı gözetmeksizin her bireye aynı davranmak mutlak eşitlik, diğer bireylerden farklı olarak daha fazla çaba gösterene fazladan çabası oranında farklı davranmak ise nisbi eşitliği açıklayabilir. Adalet mutlak ve nisbi eşitlik doğrultusunda sağlanmalıdır (Cihangiroğlu, 2010, s .197).

Adalet ve eşitliğin benzer durumları ifade ettiği düşünülse de farklı içeriğe sahip ifadelerdir. Örgüt düzeyinde her bireye aynı şekilde eşit davranmak, tüm iş görenlere eşit haklar tanıyıp eşit davranmak aynı derece de adil bir durum ortaya koymayacaktır (Güriz, 1994, s. 23).

Birçok toplumsal ilişki takas esasına dayanmaktadır. Bu ilişkilerde takas eden ile takas alanın ilişkilerinde takas edilen ürün yada hizmetin bedellerinde denklik

aranmalıdır. Eđer bu ilişkilerde denklik bulunmaz ise bir tarafın diğer tarafın hakkını istismar ettiği dūřunūlūr. Benzer şekilde iř ilişkilerinde de işveren'in iř gōrene çalıştığı emeğin karşılığını denkliği oranının da ōdemesi beklenmelidir. Bu iř ilişkisindeki hak edilen bedelden dolayı iř gōrenler arasında farklı adalet algıları ortaya çıkabilmektedir. Bu gōreceli ve mutlak adalet algılarındaki farklılık ve uyuşmazlıkların giderilmesi için belirli kurallar ve sistematik ilkeler doğrultusunda hareket edilmesinin doğru olduğu ifade edilmektedir (akır, 2005, s. 30).

Kiřisel ve spesifik kararlar almak yerine akılcı, belirli bir sisteme dayalı ve mutlak gerçekliğe dayalı davranışları ifade etmektedir. Adalet anlayışı çerçevesinden dūřunūlecek olursa rasyonellik, davranış ve uygulamalarda daha ōnceden belirli kurallar çerçevesinde ortaya koyularak, isteğe bağlı, keyfi davranışlarda bulunulmaması anlamına gelmektedir. Takas, ūcret, ōdeme, paylaşım gibi tarafların ilişki içerisinde oldukları durumlarda daha ōnceden belirlenen nesnel ve objektif kıstaslar doğrultusunda hareket edilmesi biçimidir (Cihangirođlu, 2010, s.198).

### 3.2. Őrgūtsel Adalet

Őrgūtsel adalet kavramını ilk defa Greenberg, Adams'ın kullandığı "eşitlik" kuramından yola çıkarak ortaya koymuştur. Bu kuram "*Eřitsizlik, Sosyal Gōnderim ve Sosyal Mukayese*" olarak da bilinmektedir. Eřitlik Kuramına gōre organizasyon ūyeleri yaptıkları iřin girdi ve çıktılarını kendilerine ōrnek temsil eden biri yada birileri ile karşılaştırma yoluna giderler. Girdi olarak kabul edilen en ōnemli unsurlar deneyim, beceri, ustalık, zekâ, yař ve çaba iken çıktılar ise başta ūcret olmakla birlikte ek ōdemeler, diğer faydalar, mevki, terfi, statū, tanınma, iř tatmini gibi unsurları barındırmaktadır. İř gōrenler bu unsurları kendilerine kısıt olarak belirleyip ōrgūt dūzeyinde bu kısıtlarda denge ve uyum ararlar. Bu denge ve uyumu bulamadıkları durumlarda ise kendilerine haksızlık yapıldığı yargısına ulaşmaktadır. Eřitlik teorisi bu haklı/haksız yargısının oluşmasında rol oynayan etkileri incelemektedir (Demirkaya ve Kandemir, 2014, s. 264). Őrgūtsel adalet kavramına ilişkin literatūrde yapılan tanımların bazıları şunlardır:

Őrgūt içindeki faaliyet ve uygulamaların çalıřanlar arasında nasıl bir algı oluřturduđu ve bu algıya karřı iřletmenin, kurumun vermiř olduđu tepkiler olarak tanımlanabilir. Bir diđer tanım da ise iřin yapıldıđı ortamdaki sosyal etkileřimin gūcū ve kalitesini oluřturma řeklinde ifade edilebilmektedir (Kutanis, 2010, s. 529).

Örgüt üyelerinin yönetsel davranışlar hakkındaki kişisel, ahlaki ve etik yargılarını ifade etmektedir (Cropanzano, 2007, s. 34).

Aynı zamanda çalışanın örgüte olan güveninin de bir unsuru olarak görülmektedir. Faaliyet ve uygulamalara yönelik adalet anlayışının derecesi çalışanın algısında gelecekteki uygulamalarda da aynı derecede adalet anlayışının devam edeceği yargısına ulaşmasını sağlayacaktır. Sosyal yaşam da ki adalet anlayışının etkileri sosyal yaşamın bir parçası olan örgütü de etkileyecektir. Adil olmayan ilişkilerin iki tarafa da zarar vermesi söz konusu olduğundan bu durum da örgüte yansıtacaktır. Örgütler de üyelerin çaba ve özverilerini destekleyen, motive olmalarına etki eden faktörlerden birisi de örgütteki faaliyet ve uygulamaların adil olduğuna inanmalarıdır. Çalışanlar kendilerini sadece içinde buldukları örgütte referans aldıkları kişilerle değil, aynı anda örgüt dışında çalışanlar ile de kıyaslayacaktır. Kazanımların örgüt dışındaki çalışanlar ile benzerlik göstermediği durumlarda da yönetime karşı tutumları değişecektir. Çalışanların kararların adil yönde alındığına inanmaları durumunda örgütsel bağlılıklarının artması yönetime daha çok güven duymaları, daha yüksek iş tatmini, daha yüksek performans ve daha az işten ayrılma gibi sonuçlar doğuracağı öne sürülebilir (Özafşarlıoğlu, 2013, s. 336-337).

Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısının iş tatmini, yöneticiye olan güven, örgütteki vatandaşlık davranışı örgütsel bağlılık, işe geç kalma, örgütten ayrılma, iş gören hırsızlığı gibi bir çok örgütsel etkileri olduğu ortaya koyulmuştur (Gürbüz, 2009, s. 118) Örgütsel adaletle ilişkin sınıflandırmalardan kendi aralarındaki ilişkilerinden dolayı her bir sınıflandırma aynı zamanda örgütsel adaletin bir boyutunu da temsil etmektedir (Moorman, 1991, s. 846).

Örgütsel adalet çalışanlara örgüt içerisindeki kazanımlarının nasıl ve ne şekilde dağıtıldığını (terfi, ücret, ödül, ceza gibi ) algılanma biçimidir. Çalışanlar bu nedenle örgütsel adaletle büyük önem vermektedir. (Bkz. Şekil 2)



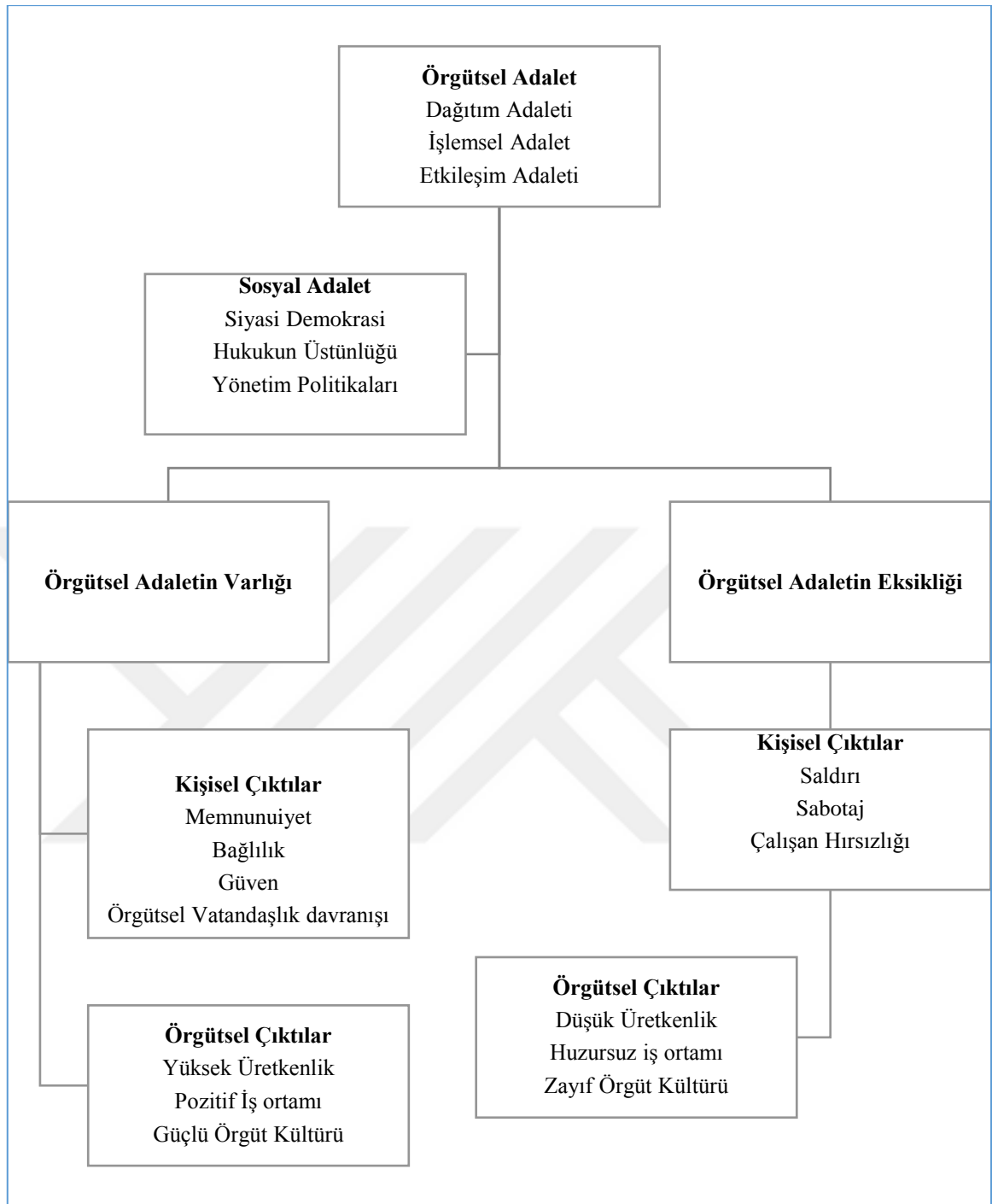
Şekil 2. Genel bir örgütsel adalet modeli

Kaynak: Cropanzano, R. Rupp, D. E. Mohler, C. J. Schminke, M. (2001). Three Roads To Organizational Justice, Research in Personnel and Human Resources and Management Volume 20, p.1-113.

Bugün örgütsel adaletin uygulanabilmesi için örgüt içerisinde problemlerden arındırılmış, sağlıklı bir sosyal yapının oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve sosyal adaletin etkileşim içerisinde olmasından dolayı günümüzde örgütsel adalet konusuna ayrı bir önem verilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde şu etkiler görülmektedir (Şanlımeşhur, 2015, s. 7):

- Örgütsel bağlılık,
- Performans,
- Kişisel doyum,
- İş tatmini,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Güven olgusunu arttıran kişisel çıktılar.

Adalet eksikliğinin mevcut olduğu örgütler de ise sabotaj, çalışan hırsızlığı ve saldırı gibi olumsuz sonuçları görülmektedir. Bu olumsuz sonuçlar üretim miktarında düşüşü, iş ortamında saldırgan davranışları, zayıf örgüt kültürü gibi daha birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. (Bkz. Şekil 3)



Şekil 3. Sosyal ve örgütsel adaletin genel dağılım şeması

Kaynak: Şanlımeşhur, 2015, s.9

### 3.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Her çalışanın aynı durumu farklı algılayabiliyor olması ve davranışlarını buna göre şekillendirmeleri, örgütün adil olup olmadığı yönündeki algılarının karar ve davranışlarındaki etkileri örgütsel adaletin önemini büyük ölçüde arttırmaktadır. Örgütsel

adalet iş görenlerin örgütsel faaliyet, uygulama ve kararlarının doğruluğunu algılama biçimlerini ve bu algıların etkilerini kapsamaktadır. Örgütsel adaletin iş görenler için 2 nedenden dolayı önemli olduğu ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi adaletin kazanımlarını arttırma imkânı vermesi. Bundan dolayı iş görenler uzun vade de kazanımlarını arttırmak için kısa vadeli kazanımlarını önemsemeyebilirler. Bu doğrultuda adalet kişilerin kazanımlarını yükselten bir araç konumundadır. İkinci olarak adaletin sembolik bir önemi bulunmaktadır. Adalet bir saygı unsuru olarak kişilerin itibarını ve saygınlığına değer katar. Örgütsel adaletin büyük bir önem taşıdığı ve bu önemi ölçüsünde pozitif yönlü yada negatif yönlü etkisinin de önem düzeyi derecesinde etkisi olacaktır. Örgütsel adalet algısının pozitif tutum, düşünce ve davranışları arttırması beklenirken, örgütsel adaletsizlik algısının da yıkıcı (çalışan hırsızlığı, işten ayrılma, performans düşüklüğü, sorumluluktan kaçınma, fire ve hurdalarda artış gibi doğrudan yada dolaylı) etkileri olacaktır (İçerli, 2010, s. 69-70).

### **3.4. Örgütsel Adalet Temel Teori ve Modelleri**

Örgütsel adaletin sağlanması için bazı farklı teori ve modeller üretilmiştir. Başlıca teoriler içinde eşitlik, göreceli yoksunluk, bilimsel dayanaklar ve kestirme adalet teorileri gelir. Eşitlik teorisinde çalışanlar kendilerini referans aldıkları çalışanlar ile karşılaştırarak eşit imkanlara sahip olup olmadıklarını, eşitlik duygusuna sahip olup olmadıklarını sorgulamaktadırlar. Göreceli Yoksunluk teorisinde çalışanların yaptıkları kıyaslamaların sonucunda ortaya çıkan adaletsizlik duygusunu ifade etmektedir. Bilimsel Dayanaklar Teorisinde çalışanların daha farklı seçenekleri olmadıkça Göreceli Yoksunluğu yaşamazlar. Çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar eğer birbirlerine zıt durumda ise göreceli yoksunluk durumu ortaya çıkar. Kestirme Adalet Teorisi'nde yetki ile çalışana görev ve rollerini kötü amaçla kullanmasına imkan tanınır (İçerli, 2010).

### **3.5. Örgütsel Adalet İlişkin Modeller**

Bu üç modelin en belirgin ortak noktası adaletle verdikleri önem ve psikolojik gereksinimlere bağlı hizmet etme anlayışıdır. Bu doğrultuda açıklamaya çalışırsak (Görgülür, 2013, s. 30-31):

- ✓ Araçsal model de çalışan işlemleri kendi kontrolü altına alıp denetleyebilmeyi istemektedir. İstenilen sonuçlara ulaşabilmek için işlemlerin denetlenmesinin gerekliliğini vurgular.

- ✓ *İlişkisel (Grup Değeri Modeli) Model:* Bu modele göre, çalışan içinde bulunduğu gruptaki ilişkilerinin uzun dönemli olması büyük önem taşımaktadır. Bu anlayış ile çalışan grup dayanışmasının devamlılığını sağlayacak işlemlere daha fazla önem verecektir. Bu sayede çalışan gruba ait olma, kimliği ve kendi değeri hakkında yoğun bir gelişim gösterecektir. İşlemlerde adil davranılması büyük önem taşımaktadır. Bu iki model arasındaki en temel fark çalışanların çıkar hedeflerindeki farklılıktır. Araçsal modele göre çalışan maddi kazanımlara önem verirken, ilişkisel modelde çalışan sosyal kazanımlara daha fazla önem vermektedir.
- ✓ *Ahlâki Erdemler Modeli :* Bu modele göre, çalışanlar itibarları ve öz değerlerine önem verdikleri için adalete ihtiyaç duyarlar
- ✓ *Çoklu Yaklaşımlar Modeli:* Bu modele göre çalışanların kendi arasında ilişkili dört psikolojik gereksinimi bulunmaktadır. Bunlar (Bilinmeyen Kaynak nereden olduğu belirtilmemiş);
  - Aidiyet gereksinimi,
  - Denetleme gereksinimi,
  - Pozitif öz saygı gereksinimi,
  - Anlamlı varoluş ihtiyacı.

Çalışan diğer çalışanlar tarafından baskı ve kötü muameleye maruz kaldığında bu dört psikolojik değer ile çatışır.

- ✓ *Adaleti Yargılama Modeli:* Çalışanlar yöneticilerin kullandıkları dağıtım süreçlerini mevcut koşullar altında katkı, eşitlik, gereksinim gibi çeşitli adalet algıları çerçevesinde değerlendirir. Buna göre Eşitlikte katkıya bakılmadan aynı sonuçlara ulaşılması beklenirken, gereksinim kriterlerinde daha fazla sonuç elde etmeye çalışılır (Poyraz, 2009, s. 74-75).

### 3.6. Greenberg' in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Örgütsel adalet kavramsal olarak boyutlara ayrılmaya çalışıldığında birbirinden bağımsız 2 boyut elde edilmiştir. Bu iki boyutta kendi içerisinde türetilerek 4 boyutta



incelemeye çalışılmıştır. İlk grup “reaktif ve proaktif” boyuttan oluşmaktadır. İkincisi ise “süreç ve içerik” boyutundan. Bunları kısaca sıralayacak olursak (Greenberg, 1987, s.9-10);

Reaktif Teorisi: İş görenlerin adaletsiz uygulamalardan kaçma yada kaçınma davranışlarına odaklanır. Adil olmayan etkilere tepkileri ölçmeye çalışmaktadır.

- *Proaktif Teoriler:* İş görenlerin adaleti sağlamaya yönelik davranış ve tepkilerine odaklanmaktadır.
- *Süreç Teorileri:* Ücret, terfi gibi kazanımların ne şekilde tesbit edilip belirlendiğine odaklanmaktadır. Örgüt kararları alınıp uygulanırken kullanılan prosedürlerin adil olup olmadıklarına odaklanmaktadır.
- *İçerik Teorileri:* Kazanımların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanmaktadır (İçerli, 2010, s. 70).

Bu teoriler aşağıda yer alan Tablo 7’deki gibi sınıflandırılmıştır.

**Tablo 7**

*Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.*

Reaktif-Proaktif Boyut	Süreç-Kapsam Boyutu	
	Kapsam	Süreç
Reaktif	Reaktif Kapsam	Reaktif Süreç
	Eşitlik Teorisi Adams (1965)	Süreç Adalet Teorisi Thibaut & Walker (1975)
Proaktif	Proaktif Kapsam	Proaktif Süreç
	Adalet Yargı Teorisi Leventhal (1976a,1980)	Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal Karaus & Fry (1980)

Kaynak: Greenberg, Jerald. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, Academy of Management Review , XII, 1, 1987 9-22.

### 3.6.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların haksızlığa ve adaletsizliğe uğradığı durumlar karşısında buldukları tepkilerine ve davranışlarına odaklanmış kuramsal adalet teorileridir.

Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Kılıçaslan, 2010, s. 20-21):

- Dağıtım Adaleti teorisi(Homans),
- Eşitlik Teorisi(Adams,Walster ve Berscheid),
- Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Crosby).

### 3.6.1.1. Dağıtım Adaleti

Bu teoriye göre 3 tür taraf bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Çakır, 2005, s.45):

- Ödülü Dağıtan,
- Karşılaştırmayı yapan,
- Karşılaştıran.

Homans dağıtım da eşitlik sağlanmaya çalışılırken adaletsizliğin arttığını ileri sürmektedir. Gerçekte dağıtım yapan taraf koşulları ve şartları adil bir şekilde değerlendirerek dağıtım adaletinin temel sorunu olan ücret paylaşımını stratejik bir şekilde yönetmektedir.Bu teoriye göre herkes yatırımları ve kaynakları oranında pay almalı ve bu oranda değere sahip olmalıdır. Homeans'a göre iş görenin harcamış olduğu emek karşılığında ne beklediğini ve bu beklentinin oluşumu esnasında adil yargı algısının meydana gelip gelmediği ve bu algının nasıl ortaya çıktığını açıklaması yönünden büyük öneme sahiptir (Çakır, 2005, s. 45).

Dağıtım Adaleti Teorisi adalet yargısının oluşumunda dış çevre faktörlerine ilişkin karşılaştırmaları dikkate almamıştır. İş görenin gerçekteki kazanımları ile Adil kazanımlardaki payın ne olacağına ilişkin inançları arasındaki kıyaslamaları tanımlamıştır (İyigün, 2012, s. 55).

### 3.6.1.2. Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisinin temelini Homans'ın "Dağıtım Adaleti" teorisi oluşturmaktadır. Eşitlik teorisi kazanımların nasıl doğru bir şekilde dağıtıldığını kavramalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. İş görendeki adalet algısının oluşumuna etki eden psikolojik süreçler ve etkenlerin ilk olarak ortaya koyulduğu teoridir. İş görenin girdilerinin çıktılara oranı şeklinde ifade edilmektedir. Burada girdiler emek, çaba, statü, yaş, eğitim gibi kişiye ait bilgilerden oluşurken, çıktılar ödüller, ücret, otorite, artan statü, para gibi kazanımları ifade etmektedir. Bu karşılaştırmada aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir (San, 2017, s. 9-10).

Kişinin Kazancı=Diğerlerinin Kazancı

Kişinin Yatırımı=Diğerlerinin yatırımı

Kişinin kazanç/yatırım oranının yüksek olması durumunda adaletsizlik algısı kendisini gösterecektir. Adams'a göre astlar kendilerini üstleri ile karşılaştırdıklarında adaletsizlik duygusuna kapılmamaktadırlar. Üstün daha fazla kazanıma sahip olmasına rağmen, üstün örgüte katkısının( deneyim, eğitim, sorumluluk düzeyi gibi) daha fazla olduğunu ve bu nedenle eşit bir ödüllendirme olduğu algısının hakim olacağını ifade etmektedir (San, 2017, s. 10).

Bu saydıklarımızın yanı sıra Adams'ın eşitlik teorisi adaletsizlik algısının kişilerde meydana getirdikleri davranışsal ve bilişsel tepkileri ortaya koymakta olan bir kuram durumuna gelmiştir. Bu kuramda kişinin kendilerine adil olup olunmadığına dair varacağı sonuçta temel unsur olarak içinde bulunduğu örgüte sağladığı katkılar ile elde ettikleri kazanımların diğer çalışanlar ile kıyaslanması sonucu varacakları yargı olarak ifade etmektedir. Greenberg ise buna ek olarak eğer kişi adaletsiz bir yargıya ulaşıyor ise kişi tatminsizlik yaşayacak ve bu eşitsizliği düzelterek güdüleneceklerini varsaymaktadır (Yürür, 2008, s. 297). Ödüllendirme şeklinde yer alan kazanımların düşük yada yüksek olması da adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır. Kişilerin bu duruma verdikleri duygusal yada davranışsal tepkilere Festinger'in "Bilişsel Çelişki" kuramını temel alarak çözüm üretmeye çalışmıştır. Festinger'in kuramına göre kişi beklentilerini karşılamayan ve kendisini tatmin etmeyen durumlar ile karşılaşır ise bu kişide psikolojik gerilim, huzursuzluk, uyumsuz davranışlar gibi tepkileri ortaya çıkaracaktır (Şanlımeşhur, 2015, s. 12).

Eşitlik teorisi iş görenin başarı ve tatmin olma ilişkisini ortam ile ilgili olarak ortaya çıkan algısındaki eşitlik/eşitsizliğe bağlı olarak inceler. Aynı zamanda kıyaslamaya konu olan bireyler aynı iş ortamında faaliyette bulunuyor olmaları gerekmektedir (İyigün, 2012, s. 55).

Adams'a göre adaletsizlik sonucu ortaya çıkması beklenen davranışsal ve bilişsel tepkileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (San, 2017, s. 14-15) ;

- *Kazanımların Değiştirilmesi:* Kazanımlarının düşük olduğunu düşünen iş gören zam talebinde bulunma yolunu seçebilir. Tersi durumunda ise zam talebinde bulunmayacaktır.
- *Yatırımları Değiştirme:* Kazanımların adil olmadığını düşünen iş gören işletmeye sağladığı yatırımlarını kısarak, daha az çalışarak kazanımlarını ve yatırımları dengelemeye çalışacaktır.
- *Kazanımları ve Yatırımları Bilişsel Olarak Değiştirme:* Bunu kabullenme olarak da nitelendirebiliriz. Çalışan kendisinden yüksek kazanıma sahip kişilerin kendisinden yüksek yatırım(çalışma,emek, vb..)’a sahip olduklarını düşünerek yada kendisinden düşük kazanıma sahip kişilerin yatırımlarının kendilerinden düşük olduğunu düşünerek durumu kabullenmesini ifade etmektedir.
- *Ortamdan Ayrılma:* Davranış ve tepkileri ile adaletsizliğin azalmayacağı sonucuna ulaşan iş görenin örgütten ayrılması durumudur.
- *Karşılaştırılanı Değiştirme:* İş gören kendisini başka bireyler ile karşılaştırarak adalet aramaya başlar. Fakat bu zor bir durumu ifade eder.

Adaletsizlik çeşitleri ve adaletsizliği karşı ortaya çıkan davranışsal ve psikolojik tepkiler Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8**

*Adaletsizliğe Karşı Ortaya Çıkan Davranışsal ve Psikolojik Tepkiler*

Adaletsizlik Çeşitleri	Tepki Çeşitleri	
	Davranışsal	Duygusal
Fazla Ödüllendirme	Pozitif Tutum ve davranışlar sergileme, daha çok çalışma	Suçluluk duygusu, hak ettiğine Kendini ikna etme
Az Ödüllendirme	Daha az çalışma eğilimi gösterme, işten ayrılma niyetinde artış, ücret artışı(zam) beklentisi	Diğer çalışanların katkısının daha fazla olduğuna ikna olma

Kaynak: Şanlımeşhur Ö. (2015). Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi Ve Bir Araştırma. Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. s 14

Walster’in eşitlik teorisinde ise kişiler daha fazla ödüllendirildiklerinde adaletsizlik duygusu uyanmaktadır. Kişiler bunu dengeleyebilmek için daha fazla çalışma eğilimi, çaba göstermek durumunda kalacaklardır. Bu anlatılanlar doğrultusunda Walster 4 varsayımda bulunmuştur. Bunlar (Taşkiran, 2010, s. 128-129);

- İşgören kazanım ve ödülleri yükseltebilecekleri uç sınıra kadar taşımaya çalışacaklardır.
- Grup içerisinde ödül ve kazanımların eşit dağıtılması için yöntem geliştirerek üyeler ödülleri maksimize edecektir. Diğer bir şekilde üyeler eşitliği bozan davranışlar sonucunda ceza alacak, eşit davranılması durumunda ödül davranışında bulunulacaktır.
- Eşitlik durumunu bozan çalışanlar huzursuzluk ve stres altında kalacaklardır.
- Stres ve huzursuzluk içerisindeki çalışanlar eşitliği sağlamak için ortaya çıkan stresi safdışı bırakmaya çalışacaktır.

### 3.6.1.3. Göreceli Mahrumiyet Teorisi

Bu teoride eşitlikten faydalanamayan çalışanın durumuna açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu teoriye göre ödül dağılımları belirli kalıplar içerisinde yapıldığında iş görenler sosyal kıyaslamalarda bulunarak birbirleri üzerinde mahrumiyet, küskünlük gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olurlar. Biriken negatif duygular ise depresyon, isyan gibi olumsuz psikolojik reaksiyonlara neden olacaktır. Crosby iş görenlerin göreceli yoksunluk duymaları için bazı gereklerin ortaya çıkması gerektiğini ifade etmiştir. Bu gerekler (Karadut, 2014, s. 22-23);

- Bu sonucu arzulamaları,
- Diğer iş görenlerin arzu edilen sonuca ulaştıklarını görmeleri,
- İş görenin de aynı sonucu hak ettiğine inanması,
- Kendilerinin de aynı sonucu elde etme imkânlarına sahip olduklarını bilmeleri,
- İstenen sonuca ulaşamamış olmanın sorumluluğunun kendilerine ait olduğunu düşünmeleri.

### 3.6.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif teoriden farklı olarak proaktif teride iş görenlerin kazanımlarını nasıl elde etmeye çalıştıklarına odaklanılmaktadır. Proaktif teorilerine Adalet Yargı Teorisini ve Adalet Güdüsü Teorisini gösterebiliriz (İyigün, 2012, s. 56).

### 3.6.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Adalet Yargı Teorisine (AYT) göre çalışanlara yapılan dağıtımlarda ödül ile örgüte katkıları arasındaki oransal bir ilişki olması gerektiği savunulmaktadır. Çalışan kazanımı ile örgüte katkısı arasındaki eşitliği sağlamak için daha mücadeleci davranışlar içerisine gireceği ifade edilmektedir. AYT' ye göre kazanımların dağıtımını iş gören açısından incelenerek dağıtım adaleti sağlanmaya çalışılmaktadır. Yapılan araştırmalarda ise iş görenlerin örgüte olan katkısı oranının da kazanımları paylaştıkları ifade edilmiştir. AYT'nin sonuçsal beklentileri de yöneticileri ödülleri adil bir şekilde dağıttıklarında bunun uzun dönemde örgüte fayda sağlayacağı da ileri sürülmektedir. Gerekçe olarak ödüllerin adil dağıtılması ile çalışanların motivasyonları, verimlilikleri ve performansların da uzun dönemde bir yükselme oluşacaktır. Fakat yapılan araştırmaların çoğunda dağıtım görevini yapan yöneticilerin eşit dağıtım kuralını ihlal ederek dağıtım yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (Kılıçaslan, 2010, s. 140).

### 3.6.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Bu teoriye göre iş görenin odağında ve en büyük endişe kaynağı olarak adalet yatmaktadır. Bu teori adalet yargısı teorisine göre etik yönden daha ağır basmaktadır. Dağıtım ilkelerinin açıklanabilmesi için bazı ilkeler öngörülmüştür. Bu ilkelerin en temel dört tanesi şu şekildedir (Başar, 2011, s. 28) :

- *Rekabet Adaleti*: Örgüt içerisinde dağıtım iş görenlerin performansı baz alınarak yapılmalıdır.
- *Denklik Adaleti*: Kazanımlar eşit dağıtılmalı.
- *Eşit Temelli Paylaşım Adaleti*: Dağıtım da çalışanların katkı payları dikkate alınmalı.
- *Marksist Adalet*: çalışanların ihtiyaçları incelenerek buna göre dağıtım yapılmalı.

### 3.6.3. Reaktif- Süreç Teorileri

Bu teori karar alma süreçlerindeki hakkaniyete odaklı olarak görünse de çıkış noktasını hukuk sistemleri oluşturmaktadır. Bu teorinin odağı çalışanların örgüt içerisinde karar mekanizmalarına ne derece katıldığı ile daha çok ilgilenmektedir. Örgütte karar mekanizmasına katkıda bulunarak süreç denetimi sağlayan çalışanların kazanımlarını

daha adil bir şekilde algıladığını savunmaktadır. Süreç Adaleti Teorisi ise Çalışanların yasal davranışlarını açıklamaya çalışmıştır. Uygulama da iki çatışmacı ve bir karar verici arasındaki ilişkiden meydana gelir. Çatışmanın çözümü süreç olarak incelendiğinde iki aşamadan oluştuğu söylenebilir. İlk aşama delillerin ortaya koyulduğu, ikincisi ise delillerin kullanıldığı aşama olarak ayrılabilir. İlk aşamada deliller toplanırken ikinci aşamada karar kontrolü uygulanır (Aksoy, Aslantaş, ve Arslan, 2016, s. 29-30).

#### 3.6.4. Proaktif- Süreç Teorileri

Uygulamaların adil bir çerçevede gerçekleştirilebilmesi için uygulanacak prosedürler hakkında bilgi verir. Çıkış noktası 80'li yıllarda örgütlerdeki adalet uygulamalarındaki yetersiz ve eksiklikten kaynaklanan sorunların daha çok gündeme gelmesidir. Örgüt içerisinde kararların ne şekilde alındığı ve bununla ilgili değerlendirmeler üzerinde durulmuştur. Kararların alınması süreç olarak inceleme altına alınmış ve prosedürlerin adil olması ile ilişkili bir bakış açısı oluşturulmuştur. Bunun sonucunda "Süreç Adaleti" kavramı ortaya çıkmıştır (Aksoy ve diğerleri, 2016, s. 30).

Dağıtım Tercihi Teorisine göre iş görenler kendi eğilimlerini gerçekleştirmelerine imkan tanıyan prosedürleri tercih etmeye daha istekli davranışlar sergilemektedirler. Dağıtım da uygulanan prosedürlerden kişinin adalet yargısına ulaşmasını sağlayan prosedürleri tercih etmesi belirli amaçlara ulaşmak için en çok tercih edilebilecek prosedürlerin seçimine de yardımcı olacaktır (Şanlımeşhur, 2015, s. 18-19).

Greenberg'e göre adalete ulaşmaya yardımcı olacak sekiz özellik ortaya koyulmuştur. Bunlar (Greenberg, 1987, s. 14-15);

- Karar alırken etkili olan kişiye tercihte bulunabilmesi için imkan tanınması.
- Tutarlılık gösteren kararlara riayet etmek.
- Kararlar alınıp uygulanırken doğru bilgiye dayandırmak.
- Karar vericilerin yapısının değerlendirilmesi.
- İş görenleri önyargılara karşı savunmak.
- Çalışanlara itiraz ve söz hakkı verilmesine olanak vermek.
- Prosedürlere müdahalede ve değişiklikte karar verme yetkisi vermek.
- Prosedürleri yaygın olarak bilinen etik ve ahlaki sınırlar çerçevesinde belirlemek.

Bu kurallar aynı zamanda dağıtım adaleti ile benzerlik göstermekte olup uygulanan örgütlerde adalet algısının artmasına yardımcı olacağı belirtilmektedir.

### 3.7. Örgütsel Adaletin Türleri

Örgütsel adalet birçok farklı boyutta tanımlanmaktadır. Fakat bunların en önemlileri dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet olarak ayrılmıştır. İş görenlerin adalet algıları çalışanlar arasındaki etkileşime bağlı olduğu için farklı olarak “etkileşimsel adalet” olarak yazına eklenmiştir. Bu yönden etkileşimsel adalet ve prosedür adaleti arasında bir ilişkiden bahsedilmektedir. Yapılan araştırmalarda prosedür adaleti, etkileşimsel adalet ve dağıtım adaleti arasında güçlü bir ilişki olduğu fakat bunların bağımsız olgulardan meydana geldiği sonucuna varılmıştır (Görgülür, 2013, s. 31-32).

#### 3.7.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaletin de eşitlik esas alınmaktadır. 1975 yılından günümüze kadar yapılan araştırmaların çoğunluğu dağıtım sorunu üzerine olmuştur. (Şanlımeşhur, 2015, s. 20). Ödüller ve cezalar eşit oranda çalışanlara paylaştırılmakta olup sözleşme çerçevesin de çalışanların örgüte olan katkıları dağıtım kriteri olmaktadır (Görgülür, 2013, s. 33). Toplumsal adalet eşitlik ilkesi fikrine dayanmaktadır Bu nedenle toplumda bireylerin kapasitelerinin ön planda tutularak onların kapasite oranlarına göre statü ve rol üstlenerek belirlenmesi gerektiği ve eşitliğin temelinde ise adalet duygusu yattığı da savunulmaktadır (Nam, Dilek, 2008, s. 36). Dağıtım adaleti Adams’ın eşitlik teorisi ile de bezer yönlere sahiptir. Her ikisi de dağıtım sorunu üzerinde durmuş olup çalışanın haksızlığa uğradığını düşünmesi onu olumsuz etkileyecek olup, işgücüne ve performansına negatif etkileri de ortaya çıkacaktır. Çalışan adil yada değildir yargısına ise kendisini çalışma arkadaşları ile yada başkaları ile kıyaslayarak oluştururlar. Kişinin adalet algısı aslında dağıtımdan adil bir pay aldığını algısına ulaşmasıdır. Ve bu algının kişiden kişiye yada durumdan duruma farklılık göstermesi mümkündür (Şanlımeşhur, 2015, s. 21). Görgülür “dağıtım adaletinin konularını görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar /ödüller, roller, statüler, ücretler vb...” kavramları ile ifade etmiştir. Aynı zamanda araştırmacıların birçoğu sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar da dağıtım adaleti üzerinde araştırmalarda yapmışlardır. Dağıtım adaletindeki kazanımların paylaşılması hususunda uygunluk, doğruluk ve etik



yargılar da büyük önem taşımaktadır. Örgütsel kazanımların paylaşımı örgüt çıktıları üzerinde meydana geldiği için bu çıktıları meydana getiren bilişsel, davranışsal ve tepkisel durumlar ile ilgilenilir. Kazanımların adil paylaşılmadığı algısı ortaya çıkarsa çalışanların duyguları, örgüte olan katkıları ve kazanımlarını arttırmak amacı taşıyan bilişsel ve fiziksel performanslarının etkilenmesi de kaçınılmazdır (Görgülür, 2013, s. 33).

Çalışanların dağıtım adaleti algısı kişilerin çevrelerindeki çalışma arkadaşları ile kendilerini kıyaslaması yoluyla şekillenmektedir. Dağıtım adaletinin özü olan “Adalet ve Hakkaniyet” kavramları Festinger’in “Zihinsel uyumsuzluk ve dağıtımcı adalet” kavramlarından yola çıkması ile ortaya çıkmıştır. Festinger zihinsel uyumsuzluk durumunda olan kişiler sahip oldukları bilgi düzeyleri, algı, inanç ve yargı algılarının doğrultusunda davranış gösterme eğiliminde olduklarını ifade etmiştir. Çalışanların örgüt içi ve dışındaki çevre ile olan etkileşiminde sahip oldukları algı ile uygun davranışlar gösteriyorsa bunu “zihinsel uyum” içerisinde olmak şeklinde ifade etmektedir. Kişiler iç ve dış çevre ile olan bu etkileşimlerinde mevcut algıları ile zıt veya uyuşmayan davranışlara yöneliyor ise de bunu “zihinsel uyumsuzluk” durumu ile ifade etmiştir. Bu uyumsuzluğun kişi üzerinde psikolojik ve zihinsel gerilim meydana getirmesi ile tatminsizlik duygusunun ortaya çıkacağına da yer vermiştir. Kısaca çalışan hak ettiğini düşündüğü ücretten daha düşük bir ücret alırsa bu zihinsel uyumsuzluğa neden olarak tatminsizlik durumunu ortaya çıkaracaktır. Eğer hak ettiğini düşündüğü ücreti alıyorsa zihinsel uyum gösterecektir. Sonuç olarak Beklenen durum ile fiili durum arasındaki fark uyum yada uyumsuzluğa bağlı olarak “adaletli/adaletsiz” algısı ile tatmin yada tatminsizlik ile sonuçlanacaktır. Dağıtım adaleti için ikinci önemli olgu Homans’ın “Dağıtımcı Adalet” olgusudur. Homans dağıtımcı adalet için ödül ve cezaların kişilere liyakat ve hakkaniyet ile dağıtılmasını ölçü olarak göstermiştir. Çalışanların kendilerini benzer iş ve örgütte çalışanlar ile karşılaştırarak aldıkları ödül ve mükafatlar arasında farklılık olup olmadığını değerlendirerek farklılık varsa oluşan adaletsiz algısı ile tatminsiz durumda olacaklardır. Homans hakkaniyetli dağıtım için kişinin kendi çalışma ortamında kazandığı ödüllerin o örgüte sunmuş olduğu hizmetten ve bu hizmeti sunarken katlanmış olduğu emeğin toplamından daha fazla veya eşit olması gerektiğini vurgulamaktadır. Eğer çalışanın sunduğu hizmet ve emeğin değeri ödülünden fazla ise çalışan sömürülüyordur sonucuna ulaşılabilir (Eroğlu, 2007, s. 418).

1975 e kadar yapılan adalet araştırmaların temelinde dağıtım adaleti yatmaktadır. Bu anlamda kaynaklarının dağılımı karar çıktılarının ne kadar adil olduğunu ortaya koyarak dağıtım adaleti açıklanmaya çalışmış olup bu açıklamaların birçoğunda dağıtım adaletinin ekonomik ve araçsal yönleri üzerinde durulmuş ve dağıtım adaleti "ekonomik kazanımlara karşı gösterilen tepki" olarak yorumlanmıştır. Fakat bu sınırlı bir bakış açısı sunmaktadır ekonomik değer taşıyan kazanımlar her zaman adil olmamıştır. Eğer bu kazanımlar Homans'ın dağıtıcı adalet kavramındaki hakkaniyet ölüsünden yüksekse ya da Festinger in zihinsel uyum ölüsünün üzerinde ise mevcut algıdan daha yüksek kazanımlar getirdiği için zihinsel uyum sağlansa da hakkaniyet seviyesinin üzerindeki kazanımlarda Adil dağıtım biriminin üzerine çıkarmıştır. Olumlu hakkaniyet algısının olması bunun her zaman adil olacağı anlamına gelmeyebilir. Adalet kavramı üzerine araştırmalar yapan Greenberg, Stoffey, Reilly, Tyler, Conlan gibi bazı araştırmacılar da bu tesbit ile kazanımların düzeyinin artmasının dağıtım adaleti algısını olumlu etkilediği ve aralarında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Grgler, 2013, s. 34-37).

### **3.7.2. Etkileşim Adaleti**

Etkileşim adaletini inceleyen başlıca bilim adamları Bies ve Moag olarak bilinmektedir. İşlemlerin uygulanması sürecinde kişiler arası ilişkilerin önemine dikkat çekmişlerdir. Ve bunu etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır. Karar alanların kendilerine doğru ve tam bilgiler sunarak kararları haklı olarak gerekelendirdiklerinde adalet algılarının pozitif yönde davranış gösterdiği tezini ortaya atmışlardır (Başar, 2011, s. 38).

Adalet algısını prosedür yapısından daha çok çalışanların etkileşimine dayalı ilişkilerinin kalitesine bağlamışlardır. Daha sonraları Tyler'ın da katıldığı bir araştırma ile etkileşimsel adalet algısının karar sürecinde etkileşime bağlı olarak bilgi düzeyini de ölçtüğü yönünde tesbitlerde bulunmuşlardır. Folger ve Cropazano buna dayanarak etkileşimsel adaleti prosedür adaletinin alt boyutu olarak kabul etmişlerdir. Ancak bazı araştırmacılar da etkileşimsel adaleti örgütsel adalet içinde farklı bir boyut olarak görmektedir. Greenberg etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki farklı boyutta parçalayarak ele almıştır (Eker, 2006, s. 22-23).

### 3.7.3. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet prosedürlerin yapılışı ve kazanımların dağıtımı konusunda kişilere açıklamaların yapılması durumunu ifade eder. İşlemsel adaletin sosyal yönünü tamamlar. Mevcut prosedürler sürecinde hangi açıklamaların çalışanlarla ne derece paylaşıldığı üzerine odaklanmıştır. Çalışanın ücret tatmini çıktısını arttırmak için ücreti arttırmak yerine süreçlerin daha net bir şekilde açıklanması gerekliliğini ortaya koyar (İçerli , 2010, s. 87).

### 3.7.4. Kişilerarası Adalet

Kişiler arası adalet çalışanlar ve yetkililer arasındaki nezaket, saygı ve değer verme gibi ilişkilerin sosyal yönlerine odaklanmaktadır. Yetkililerin çalışanlarına göstermiş oldukları ilgi ve değer seviyesi yüksek olduğu durumlarda olumsuz kazanımların dahi adil olarak algılanmasına neden olmaktadır. Benzer olarak Tyler polisin şüphelilere olan yaklaşımlarında nazik olmaları durumunda davranışlarının ve verdikleri kararların daha adil olarak algılanabileceğini ileri sürmüştür (Başar, 2011, s. 46-47).

### 3.7.5. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti “performans karşılığı ödüllerin dağıtılmasında, çalışanlara yönelik muamelelerdeki makul tavırlar ve alınan kararlarda tarafsızlığın çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığıdır”. Bu tanımda kararlar, makul sebepler gösterebilme, bireylere yönelik her tür tavırda nezaket ve bunların adil olup olmadığının kontrol altında tutulması bulunmakta ve ölçüm aracımızdaki boyutlara işaret edilmektedir (Lind ve Early, 1992, s. 228; Thibaut and Walker, 1978, s.548; Lind and Tyler, 1994; Bayles, 1990, s.145). Prosedür adaleti yargısı, birbiriyle ilişkili üç özellikten etkilenir. Bunlar; güven, tarafsızlık ve yetkiye sahip olan kişilerin tavırlarıdır.

Prosedür adaleti diğer bir adıyla işlemsel adalet; örgütteki ücret, terfi, ek olarak sunulan maddi imkanların, şartların, çalışma koşullarının ve performans ölçümlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve değerlendirilmesi için uygulanan prosedürlerin kural ve politikalarının adil olma seviyesi ile ifade edilmektedir (Görgülür, 2013, s. 38). Çok uzun bir süre boyunca adalet algısı dağıtım adaleti üzerine odaklanmış ve prosedür adaleti ihmal edilmiştir (Eker, 2006, s. 17). Daha sonra kendisine yer bulan prosedür adaleti kavramı kazanımların elde edilmesine ilişkin süreçte hangi aşamaların daha önemli

olduğunun tespiti ve bu aşamaları ortaya çıkaran prosedürlerin örgütsel adalet için önemi ortaya koyulmuştur. Prosedür adaleti çalışanın kendisini diğerleriyle kıyaslarken neye göre kıyasladı sorusuna cevap bulmuştur (Yürür, 2008, s. 297).

Prosedür adaleti ile ilgili yapılan önemli araştırmalar hukuki bağlamda gerçekleşmiştir. Prosedürlerin sonucunda alınan kararlara toplumların katılma dereceleri ve etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Daha sonra Folger ve Greenberg prosedür adaleti kavramını örgütler düzeyinde düzenleyerek bu alandaki ilk araştırmacılar olmuşlardır. Bu araştırmacılar prosedür adaletini 2 alt boyutta incelemiştir. İlk olarak karar alma sürecine ilişkin prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleridir (Görgülür, 2013, s. 38). Yani daha çok biçimsellik ön planda olmuştur. Çalışanların kararlar alınırken bu kararlara katılımı ve fikir ve düşüncelerinin dinlenmesine ilişkin prosedürleri içerisine almaktadır. İkinci boyut da ise karar alma sürecindeki uygulama ve politikaların şekliyle ilgilidir.

Başka bir araştırmacı Leventhal örgüt içerisindeki adalet algısını doğrudan şekillendiren 6 temel kural olduğunu ileri sürmektedir (İçerli, 2010,82 ).

1. *Tutarlılık* : Alınacak dağıtım kararlarının kendi aralarında tutarlı olması gerekir.
2. *Önyargısızlık*: Dağıtım ve prosedür kararları alınırken çalışanlara önyargısız davranmak.
3. *Doğruluk*: Kullanılan bilgilerin doğru olması.
4. *Düzeltilme*: Alınan kararların bazılarında çalışanların itiraz edebilmesi yada düzeltilmesi hakkının tanınması.
5. *Temsilcilik*: Çalışanları etkileyen kararlar alınırken çalışanlar tarafından belirlenen temsilcilerin seçilmesi ve katılımının sağlanması.
6. *Etik*: Alınacak kararların çalışanların etik değerlerine ters olmaması.

Bu kriterler çalışanların prosedürlerin adalet derecelerini yargılama ölçü olarak kullanılır.

McFarlin ve Sweeney dağıtımsal ve prosedür adaleti üzerine yapmış oldukları çok amaçlı araştırmalarında dağıtımsal adaletin ücret tatmini ve iş tatmini çıktı değişkeni ile prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve astın üstü değerlendirilmesi sonuç değişkeni arasında

pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Lind ve Tyler prosedür adaletinin örgüt ve otoriteler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Prosedür adaleti bir anlamda yöneticilerin kararlar alırken kullandıkları yöntem ve prosedürlerin adilliğinin değerlendirilmesine yöneliktir. Yapılan araştırmalar yöneticilere güven, İş tatmini, örgütsel bağlılık gibi olguların prosedür adaleti ile ilişki içerisinde olduklarını tespit etmiştir. Çalışanların prosedür algısına etki eden üç faktör bulunmaktadır. Bunlar (Eker, 2006, s. 18-20);

- Karar alma sürecinde tarafsızlık,
- Karar alma yetkisini elinde bulundurana karşı güven duygusu,
- İlişkilerin karşılıklı saygı, güven, yardımlaşma iyi niyet gibi özelliklere sahip olması.

Bunların dışında tarafsızlık, ilkelerde açıklık, yetkilerin kötüye kullanıma kapalı olması ve bunun güvence altına alınması, kararların denetlenmesi gibi bazı durumlarında varlığının sağlanması gerekmektedir.

### **3.8. Prosedür Adaleti ile İlişkili Kavramlar Üzerine Araştırmalar**

Prosedür adaleti veya bir başka deyişle süreçlerde adaletin örgütsel politikalar üzerinde etkili olduğuna yönelik bulgular vardır. Çalışanlar, karar alınırken izlenen prosedürü “adil, tutarlı, tarafsız ya da ahlaki” algılandığında şeffaflığın varlığına ve kararların rastgele alınmadığına dair inançları güçlenmektedir. Bu prosedür adaletinin var olduğuna yönelik inanç aynı zamanda, kontrolün kendi ellerinde olduğu hissini uyandırmakta ve örgütsel politika algısını zayıflatmaktadır (Örnek, Andrews ve Kacmar, 2001; Aryee ve diğerleri, 2004; Muhammad, 2007).

Örgütsel sosyal etkileşim ortamında bir çalışan bir kararı “adaletsiz” algıladığında bundan sonraki kararların da adil olmayacağını varsayar. Bir başka ifadeyle çalışanın gelecekteki prosedür adaleti algı düzeyi, güven algısını etkiler (Deconninck, 2010, s. 1351).

Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan örgütsel adalet ile prosedür adaleti arasında orta düzeyde pozitif korelasyon raporlamışlardır. Prosedür adaleti, örgütsel destek algısı ve örgütsel güvenin bir öncülüdür (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Cohen ve Charach (2001), algılanan adaletin sonuçları olarak iş performansı ve verimliliğe aykırı davranışları göstermektedirler. Araştırmacılara göre örgütsel vatandaşlık da prosedür adaleti tarafından yordandmaktadır.

Lam ve diğerleri (2002), Honkong'dan 213 ve Amerika'dan 185 vezne memuru ile yaptıkları araştırmada prosedür adaletinin çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinde güç mesafesi algısının rolünü incelemiştir. Prosedür adaletinin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisinin düşük güç mesafesi algısı durumunda güçlendiğini belirlemiştir.



## BÖLÜM IV

### İŞ TATMİNİ, YÖNETİCİ ve İŞ ARKADAŞLARINDAN TATMİN

#### 4.1. İş Tatmini Kavramı

Tatmin kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) “*İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum*” şeklinde tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2018). Tatmin olma insan ihtiyaçlarının giderilmesi sonucu duyulan haz olarak ta ifade edilmektedir (Halsey, 1988, s. 884). Bu duygu sadece doygunluğa eren birey tarafından hissedilmekte ve kişinin kendi içerisinde huzur duygusunu ifade etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 198).

İş tatmini kavramı ise işin şartlarından kaynaklı olan, bunun içerisinde işin kendisinden kaynaklanan ya da yönetsel anlamda işverenin göstermiş olduğu tutum ve işin neticesinde elde edilen ücret, iş güvenliği gibi sonuçların iş gören tarafından kendi bakış açısı ile değerlendirilmesidir. Tatmin duygusu, bireyin iş ve iş koşullarına ait algılarının, bireyin normları, değerleri ve beklentilerinden oluşan bir sistemin içerisinde geçerek oluşturmuş olduğu içsel tepkiyi ifade etmektedir (Schneider ve Snyder, 1975) Ugboro ve Obeng ise, kişi ile iş yaşamı yada kişi ile çalışma koşulları arasında uyumun sağlanmasıyla ortaya çıkan, kişinin işine karşı pozitif tutumları ve memnuniyeti olarak ifade etmişlerdir. Karaduman ise iş tatminini çalışanın içinde bulunduğu iş çevresinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak ifade etmektedir (İşcan ve Sayın 2010, 198).

#### 4.2. İş Tatmininin Önemi

İşverenler açısından bakıldığında mevcut nitelikli iş gücü kaybedilmesi, iki temel olumsuz unsurunu ortaya çıkarmaktadır. Öncelikli olarak mevcut işgücü oluştururken, işveren işgücünü işletmeye kazandırmak için eğitim ve geliştirme maliyetine katlanmaktadır. Ayrıca işten ayrılan iş görenin yerine yenisini kazanmak için katlanılan bir maliyet olarak ortaya çıkmaktadır. Bir diğer etki ise ayrılan iş görenin, işletmedeki devam eden işgücü üzerine olumsuz etkisidir. Bu nedenle işverenler açısından işgücü

devrini düşük tutmak ve iş görenlerinin iş tatminini sağlayabilmek önemli bir role sahiptir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 198). İş tatmini zihinsel değil, daha çok duygusal durumu açıklayan bir kavramdır. Kişisel bakış açısı içerdiği için yöneticinin yapması gereken iş görenlerinin optimum seviyeyi yakalayabilmesi adına çaba göstermesidir. İş tatmini, davranış geliştirme ve verimlilik üzerine etkisi olan bir kavramdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 125). Örgüte olan bağlılık ve işten duyulan tatmin karşılaştırıldığında bağlılık kavramı daha uzun vadeli bir anlam ifade ederken, İş tatmini daha kısıtlı kalmakta ve sadece işe karşı yöneltilmiş bir tutumu ifade etmektedir (Marchiori ve Henkin, 2004, s. 353).

İş tatmini örgütler ve yöneticiler açısından önemi büyüktür. Örgütlerde yöneticiler açısından bakıldığında üç temel sonuca ulaşılmaktadır (Özkalp, 2013, s. 80):

- Tatmin olmayan iş görenin, işinde devamlılığı sağlanamamaktadır. Bu nedenle iş gören mevcut işinde tutunamaz ve sürekli alternatif iş arayışında olur.
- Tatmin olan iş gören ruhen ve bedenen olumlu yönde etkilenecek ve yapmış olduğu işin verimliliğine olumlu etki oluşturacaktır.
- İş gören tatmin olduğu takdirde bunu yalnızca iş çevresine değil sosyal çevresine de yansıtacaktır.

Bir organizasyonda yüksek ücretli çalışan bir iş görene baktığımızda, ücretinin yüksek olması her ne kadar iş tatmini yüksek şeklinde düşündürse de tek etmen bu değildir. İş arkadaşları ile olan ilişkileri eğer olumsuz yönde ise iş tatmini sağlanamayabilir. Neticede iş tatmini, kişinin sadece kendi bireysel ihtiyaçları ile değil çevresel unsurlara bağlı olarak ta değişebilir (Üçüncü, 2016, s. 7).

İş tatminsizliği işveren açısından ciddi sorunlar ortaya çıkarabilir. Tatmin olmayan bir iş görenin performansı düşer, işi sabote edebilir, daha da ileri safhada ise işten ayrılabilir. İş tatminsizliği çalışanların işleriyle ilgili yapmış olduğu şikâyetler neticesinde ortaya çıkan bir tepki niteliği taşımaktadır. İş tatminsizliği beraberinde dört çeşit tepkiye sebep olmaktadır. Bunları iki boyutta değerlendirecek olursak yapıcı/yıkıcı etki ve aktif/pasif etki şeklinde gerçekleşmektedir. En aktif ve yıkıcı tepki olarak iş görenin işten ayrılmasıdır. Ancak çalışanlar şikâyette bulunarak aktif bir tepkide bulunur ve yöneticiler bu tepkiler doğrultusunda iyileştirmede bulunması ile aktif/yapıcı bir etki oluşturur. Çalışanlar sorunlarını iyimser bir şekilde harekete geçmeden düzelmesi beklentisinde bulunması ve pasif kalarak koşulların kötüye gitmesine ise yok sayma



tepkisi şeklinde açıklanmaktadır. Yok sayma tepkisinde işe geç kalmaların kronik hale gelmesi, hata oranlarında gerçekleşen artışlar, gibi olumsuz unsurlar ile karşılaşılır. (Üçüncü, 2016, s. 9).

### 4.3. İş Tatmininin Sonuçları

İşinden tatmin olmayan örgüt üyelerinin iş tatmini düzeylerini iyileştirmeleri örgü ve bireyin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. İş tatmini seviyesi düşük iş görenler içinde buldukları örgüte negatif etkilerde bulunurlar. Bu etkiler doğru şekilde değerlendirilirse örgüt düzeyinde iş tatmini seviyesinde de değişimler sağlanması muhtemeldir. İşlerinden tatmin olmayan bireylerin göstermiş oldukları davranışlar 4 ana tepkiden oluşmaktadır. Bunlar yıkıcı, yapıcı, aktif ve pasif olmak üzere sınıflandırılabilirler (Robbins ve Judge 2012, s.84-86):

- ✓ *Çıkma (ayrılma)* : Bu tepki yıkıcı ve aktif tepki olarak sınıflandırılabilir. Çalışanın yeni bir iş arama ve örgütü terk etme davranışında bulunmasını ifade eder.
- ✓ *Söz Hakkı*: Kişinin aktif ve yapıcı bir biçimde çevresini etkilemesi şeklinde ortaya çıkar. İşgören yetkililer ile tartışarak sendikal haklarını kullanma ve durumunu iyileştirme mücadelesine girmesidir.
- ✓ *Sadakat*: pasif ve pozitif bir tepkidir. Yapıcılığı zayıftır. Ama yıkıcıda değildir. İş görenin örgüte olan güveni ve kurumun gerekeni zamanla yapacağına olan inancı ile beklemesidir.
- ✓ *İhmal*: Pasif ve yıkıcı olarak sınıflandırılan bir tepkidir. İşgörenin işlerin daha kötüye gitmesine izin verdiği yada kayıtsız kaldığı durumu ifade eder. Bu durumda devamsızlıklar artar. Çaba azalır, hatalar artar.

Bu saydıklarımızın dışında iş tatmininin sonuçları çok fazla çeşitlilik göstermektedir. İş görenin tatmin olması yada olmaması durumlarında sonuçlar da farklılaşmaktadır.

#### 4.3.1. İş Tatmininin Yüksek Olması Durumu Sonuçları

İş Tatmininin yüksek olduğu durumlarda işgörenin algı ve davranışlarındaki uyuma bağlı olarak bazı pozitif sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sonuçlar etkilerine göre 5 madde altında sıralanabilmektedir. Bunlar; performans, örgütsel vatandaşlık, örgüte bağlılık, müşteri tatmini, yaşam tatmini başlıkları altında incelenebilir.

#### 4.3.1.1. Performans

Strauss (1968)'a göre, "Moral ve üretkenlik arasındaki ilişki basitçe; yüksek moral, yüksek üretkenliğe neden olur" şeklinde açıklanabilir. Örgütlerin etkin ve etkili olması için en önemli kaynağın, insan kaynağının da etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Çalışanların daha etkin ve daha verimli çalışmaları onların sağlıklı ve mutlu olmalarına bağlıdır. Fiziksel ve zihinsel olarak yetersizlik ve yoksunluktan uzak enerjik ve dinamik olmaları sağlanmalıdır. İş tatmini çalışanların daha çok zihinsel sağlıklarını yakından ilgilendiren psikolojik bir olgudur. Ve örgütün yaşam süreci çalışanların iş tatminine bağlıdır. İş tatmini zayıf olan iş görenlerin ortaya çıkarabileceği sorunlar örgütü tehlikeli durumlara sokabilir. Tersi durumunda iş tatmin düzeyi yüksek bir iş gören ise daha kaliteli işler çıkarma eğilimin de olarak kaliteyi ve verimliliği artırarak örgüte değer kazandırır (Yazıcıoğlu, 2010, s.245).

İş tatmini başarı için zemin hazırlamaktadır. Başarı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için çalışanın kişilik özelliklerine, eşitlik/adalet duygularına ve ödül/kazanım beklentisi içerisinde olmasına bağlıdır. Kazanımlar performansa bağlı olarak adil ve hakkaniyet ile dağıtılıyor ise iş tatmini sağlanacaktır. Fakat iş tatmin düzeyi ortaya çıkan başarı seviyesinden yüksek bir duruma taşınırsa bu sefer ters etki olarak işgören çalışmak istemeyecek kadar mutlu olacaktır. Bu durumda dengenin sağlanması gerekmektedir. İş tatmini başarı seviyesinden düşük olduğu durumlarda ise iş başarı seviyesi artmasına rağmen huzursuzluk artacak, örgüt kültürü zayıflayacaktır (Akıncı, 2002, s.7-8).

#### 4.3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık

Çalışanların kazanım yada ödüllere bakmaksızın örgüt faaliyetlerine devam etmesi örgütsel vatandaşlık kavramı ile ifade edilmektedir. Buradaki temel kriter işgörenlerin örgütün etkililiğini arttırmak için gönüllülük esasına dayalı olarak kendilerinden beklenenden daha üst seviyede çaba içerisine girmeleridir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması için iş tatmini çok büyük bir öneme sahiptir (Özcan, 2011, s. 119).

Çalışan iş tatminine sahip olduğu durumlarda örgüt ile arasında pozitif bir bağ kurarak örgüte karşı pozitif duygular hissedecektir. Bu şekilde de kendisinden beklenenin ötesinde çaba sarf edecektir. Organ ve Ryan (1995), yapmış oldukları bir araştırma ile

yetki sahibi olmayan işgörenler de iş tatmini/performans ilişkisine göre örgütsel vatandaşlık ilişkisinin iş tatmini ile daha güçlü bir bağ oluşturduğunu ve iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır.

#### **4.3.1.3. Örgüte Bağlılık**

Örgüte bağlılık bir davranış olarak değil de bir tutum olarak nitelendirilmektedir. Örgüte bağlılığı açıklamak için kullanılan ifadelerden bazıları; “tek bir örgütün bir parçası olmaya yönelik hissedilen güçlü arzu,tutku”, “Belirli bir örgüt adına yüksek seviyede efor harcamak için duyulan istek”, “Bulunduğu örgütün tüm amaçlarını ve değerlerini kabul ederek bu amaç ve değerlere inanma” şeklinde kullanılmaktadır. Tüm bu ifadeler davranıştan çok tutuma dayalı eylemsizlik içeren fakat harekete geçiren kavramlar barındırmaktadır. Bunlar inanç, tutku, istek gibi kavramlardır. Buradan yola çıkarak iş görenlerin örgüte olan sadakat durumlarını yansıtarak örgütün mevcut başarısı ve devamlılığı için üyelerin sürekli olarak duymuş oldukları ilgi,endişe olarak ifade edilebilir (Bayram, 2005).

İş tatmini/örgüte bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir bağ vardır. İş tatmin düzeyi yüksek iş görenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak algılayacağı devamında örgütü sahiplenme duygusunun da daha üst düzeyde olacağını ve bu duygunun örgüte bağlılığı da aynı oranda yükselteceği de öne sürülmüştür (Akıncı, 2002,s.8).

#### **4.3.1.4. Müşteri Tatmini**

Hizmet sektöründe müşteri tatmini örgütün devamlılığı açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu sektörde iş gören ve müşteri sürekli karşı karşıya geldiği için iş görenlerin iş memnuniyeti müşteri tatminini doğrudan etkilemektedir. Amacın müşteriye tatmin olduğu düşünüldüğünde hizmet sektöründe iş gören tatmini de müşterinin tatminine bağlıdır. Tatmin olmuş iş gören de benzer şekilde müşteri tatminini arttıracaktır. Tatmin olmuş iş gören işini yaparken daha fazla çaba ve enerji içerisine girerek bu duyguyu müşteri ile paylaşacaktır (Mert, 2016, s. 49).

#### **4.3.1.5. Yaşam Tatmini**

Yaşam tatmini iş görenin iş dışındaki yaşamına ilişkin hisleri ve duygularını ifade etmek için kullanılabilir. Bu aile yaşamına ilişkin, yada dünya görüşü ile ilgili duygular olabilir. Bu duygular kişinin yaşamından tatmin düzeyini yansıtmaktadır ve bu duygular

bireyin psikolojik sağlığı hakkında da belirleyici göstergeler taşımaktadır. İş yaşamı bireyin hayatının büyük bir bölümünü paylaştığı için yaşam tatmini ile iş tatmini ilişki içerisinde. Bu konuda üç farklı model oluşturulmuştur. Bunlar (Öznur, 2008, s. 207-208);

*Yayılma Etkisidir (Spillover)*: Bu modele göre bireyin hayatında bir noktada gerçekleşen bir durum diğer bölgeleri etkileme durumu taşıyabilir. Benzer şekilde işinden tatmin olmuş bir bireyde bu tatmini iş dışındaki yaşamına taşıması ve hayatının diğer bölümlerinde de bu mutluluğu eğilimindedir.

*Telafi (Compensation)*: Bu model de ise kişinin hayatının bir noktasında yaşamış olduğu memnuniyetsizlik durumunu başka bir bölgede geri kazanma(telafi etme) çabasında bulunmasıdır. Bu ifadeyi açacak olursak iş yaşamında tatmin olmayan birey çabalarını iş dışı yaşamında tatmin etmeye çalışarak efor harcayacak ve enerjisini bu yöne aktaracaktır.

*Bölünme (Segmentation)*: Bu modelde ise birey işini ve hayatını birbirinden ayırarak bölümlendirdiği ifade edilmektedir.

Sonuç olarak özetlemek gerekirse yayılma etkisi iş hayatının iş dışı yaşamı etkilediğini,telafi hipotezi işin iş dışı yaşamı etkilediğini, bölünme de ise ikisinin de birbirinden bağımsız olduğu hipotezleri savunulmaktadır. Bu modeller arasında yayılma etkisi baskın olduğu ve daha sık karşılaşılan bir durum olduğu sonucu da tespit edilmiştir.

#### **4.3.2. İş Tatmininin Düşük Olması Durumu Sonuçları**

Düşük iş tatminini çok sayıda olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Örgütteki ki iş görenlerin yeterli iş tatmini sağlayamaması durumunda Bireyler kendi sorunları ile beraber etrafında bazı olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu sonuçları ayrı başlıklar altında toplamaya çalışacak olursak (Karadut, 2014, s. 59):

##### **4.3.2.1. Devamsızlık**

Devamsızlığın nedenlerine ilişkin yapılan araştırmalarda devamsızlık davranışı gösteren iş görenlerin yapmakta oldukları işe karşı antipati içerisinde oldukları, bireysel ilişki ve etkileşimlerinde alıngan davranışlar ve tepkiler içerisinde oldukları, iş grupları arasında etkileşimden kaçınan, yalnız kalma eğiliminde olan kişiler oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu durum içerisinde bulunan çalışanların işe devamsızlıklarının önüne

geçmek çok zordur. Her türlü bahane ve nedenden dolayı devamsızlık yapmaları beklenebilir. Devamsızlık yapmak çalışanın kendi kabuğuna çekilmesinin bir sonucudur (Üçüncü, 2016, s. 31).

Bazı araştırmalar da iş tatmini ve devamsızlık arasında zayıf ama negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Gerekçe olarak bu konuda etki unsurlarının farklı sebeplerden de ileri gelebileceği görüşü mevcuttur. Buna örnek olarak iş görenlerin işlerini yeterince önemli görmemeleri olabilir ve işini önemli bulanların devamsızlık süreleri daha az olabilir (Luthans, 2012,145).

İş görenin iş tatmininin olmadığı durumlarda işten kaytarma yada çalışma isteğindeki azalma tahmin edilebilir bir durum olmasına rağmen buna etki eden başka faktörler de bulunmaktadır. Örgüt prosedürleri de bunun ortaya çıkmasına temel oluşturabilir. Eğer çalışanlara kolay izin imkanları sağlanıyorsa iş tatminine bakılmaksızın devamsızlık oranlarında artış beklenmesi kaçınılmazdır. Bir diğer faktör olarak mevcut sektördeki alternatif iş imkanlarının fazlalığı iş görenin iş tatminin zayıf olduğu durumlarda devamsızlık sorununa etki etmektedir. (Robbins ve Judge 2012, s.86) İş tatmininin devamsızlık ile arasında kritik bir bağ olmasına rağmen, iş tatmini olmayan bir iş görenin çalışmaktan kaçınacağı düşünülse de bu ilişki üzerine yapılan araştırmalar çok tutarlı değildir (Spector, 1997, s.59).

#### **4.3.2.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İşgücü Devir Hızında Artış**

İşten ayrılma çalışanın kendisi için yeterli doyum ve tatmin düzeyine ulaşamamasına bağlı olarak içinde bulunmuş olduğu örgütteki faaliyetlerini sonlandırması ve örgütten ayrılması şeklinde örgütün sürekliliğini etkileyen yıkıcı bir davranıştır (Onay ve Kılıcı, 2011, s. 365).

İş tatminin den yoksun kalan iş gören, işveren açısından negatif etkilere sahip sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Devamsızlıklar ve sonucunda meydana gelen işten ayrılmalar örgütler için iş kaybı ve maliyet sorunlarını da yanında getirmektedir. İşten ayrılma ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmini işten ayrılma niyetini etkileyen bir unsur olarak görüldüğünden örgüt yöneticileri bunu daha önce belirleyip önleme çabası içerisine girerlerİş tatmini ve işten ayılma isteği arasındaki ilişkinin kritik

unsuru başarı olarak görülmektedir. İş gören başarılı olduğu süre içerisinde örgütte kalma eğilimi taşırken başarısızlık süreci içerisinde yönetim tarafından kabul görmeme, benimsenmeme davranışlarına maruz kaldıklarında örgütten ayrılmaya zorlanmaktadır. Ek olarak terfi ve ödüller iş görenin kazanımlarını arttırarak örgütten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Karadut, 2014, s. 60).

Lambert ve arkadaşları (2001), araştırmalarında iş gücü devrinin iş tatminin kapsamlı bir şekilde ölçülmesi yoluyla öngörülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Oluşturmuş oldukları model ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğu ve gönüllü işten ayrılmanın (Voluntary Turnover) bu ilişkiye bağlı olarak ortaya çıktığını hipotezine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma iş gücü devri ve iş tatmini arasındaki ilişki içerisinde işten ayrılma niyetini aracı değişken olarak ifade etmişlerdir (Şenel, 2012, s. 2-3). İş gücü devrinde meydana gelen bir artışın devamsızlık gibi pazardaki ya da toplumdaki koşullardan etkilenerek değişebileceğini işeri sürmüşlerdir. Buna örnek olarak işsizliğin az olduğu dönemlerde iş tatminsizliği iş gücü devrine çok fazla etki ederken işsizliğin çok olduğu dönemlerde etkisi daha az olmaktadır. Yani iş görenler iş tatmini düşük olsa da alternatif bir iş bulmadıkları sürece çalışmaya devam etmektedirler (Üçüncü, 2016, s. 31-32).

#### **4.3.2.3. İşyerinde Zarar Verici veya Sapkın Davranışlar**

İş tatminsizliği ve çalışanı tatminsizliğe iten örgüt içi sorunlar kişilerin bazı negatif yönlü davranışlar ile örgüte zarar vermesinin önünü açmaktadır. Çalışanın içerisinde bulunduğu beklentilerin karşılanmaması, hak ettiğini düşündüğü kazanımlardan yoksun bırakılması, düş kırıklıkları ve tatminsizlik negatif davranışlara zemin hazırlamaktadır. Negatif davranışlar içerisinde madde kullanımı (alkol, uyuşrucu), etkileşim içerisi de bulunduğu bireylere karşı saldırgan, düşmanca veya agresif yaklaşımlar, hırsızlık, işleri yada makine ve teçhizatları sabote etme ve bunlara zarar verme, uygun olmayan sosyalleşme vb.. davranışlar sayılabilir. Bu davranışlar çok basit görünse de endişe oluşturacak kadar sık ortaya çıkan davranışlardır. İşini sevmeyen çalışan bunu çevresine farklı tepkiler ile gösterecektir. Ve buy tepkiler her zaman öngörülebilir olmamaktadır. Bu neden den dolayı sorunun kaynağı doğru tespit edilip gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Robbins ve Judge 2012, s.87; Spector 1997, s.68).

#### 4.3.2.4.Fiziksel ve Psikolojik Sağlık

Çalışanın uzun süre baskı ve stres altında kalması gerek çalışanın kendi içinde gerek kendi dışında psikolojik durumunu ve etkileşimini negatif olarak etkileyecektir. Kişi devam eden süreçte sosyal ilişkilerinde bozulmalar yaşayacak. Yorgunluk, bitkinlik semptomları ile hastalık belirtileri göstermeye başlayacaktır. Organizma kendi çöküşünü hazırlarken yakınındaki hücrelerde de bozukluklara neden olacaktır. Bu olumsuz etkiler istenmeyen durum olarak çalışanın iş devir hızında artışa neden olacaktır (Yılmaz, 2014, s. 22).

İş tatmini ve iş görenin sağlığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmininden yoksun çalışanlarda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları görülmekte olup ilerleyen süreçte daha ciddi sorunlara da neden olabilmektedir. Bunlar uykusuzluk, iştah ve yeme sorunları, duygusal yıkım, hayal kırıklığı gibi sıralanabilir. Bu rahatsızlıklar iş tatminsizliğinin etkileri kişilerin hayatlarını kısır döngüler içerisine sokarak bu rahatsızlıkların gözlenmesine neden olabilmektedir (Akıncı, 2002, s.7). Aynı zamanda baş ağrısı, mide fonksiyonlarında bozulma, psikosomatik ve fiziksel belirtilerin ortaya çıkmasına neden olduğu da bilinmektedir. İş tatminsizliği ve depresyon arasında da bir ilişkiden de söz etmek mümkündür (Spector, 1997, s. 66- 67).

Psikolojik açıdan bozulmuş ve tatminsizlik yaşayan kişiler; saldırgan, şiddete yönelik davranışlarda bulunabilmektedirler. Yüz ifadelerinde yoksunluk, dedikodu ve intihar ile sonuçlanabilecek negatif davranışlarda göstermektedirler. Çaresizlikten kendini tekrar eden sabit davranışlar gösterebilir yada hiçbir girişimde bulunmadan hiçbir şey olmamış gibi davranmaya devam edebilirler (Eren, 2008, s. 250-252).

#### 4.3.2.5.Yabancılaşma

Çalışanın mevcut potansiyel yeteneklerini ortaya koyamadığı, yapmakta olduğu işi anlayamadığı bir durumu ifade eder. Bu durum kişi üzerinde tatminsizlik ve huzursuzluk oluşturarak iş stresi ve tükenmenin sonuçlarını da yanında getirecektir. Fiziki ve ruhsal olarak ortaya çıkan sorunların devamında işe devam azalacak ve gerekli önlemler alınmadığı durumlarda işten ayrılmaya kadar ilerleyebilecek bir süreçtir (Turan ve Parsak, 2011, s. 7).

#### 4.4.İş tatmini ve Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramı kişinin dışardan aldığı ya da kendi iç sistemindeki uyarıcılara vermiş olduğu tepkinin etkisiyle bir davranışta bulunma yönünde hazır hale gelme davranışdır. Bireyler sürekli kendi tatmin etmek istedikleri davranışlara sahiptirler. Tatmin edilmek istenen bir davranış ortaya çıktığı takdirde motivasyon süreci devreye girer. Bir duygu tatmin edilmek istenildiğinde belirli bir amaca yönelik davranışta bulunmaktadır. Gösterilen davranış ihtiyacı karşılamaya yönelik olacaktır. Organizasyonlarda yöneticiler iş görenlere mutlu ve huzurlu bir ortam sağlamaları gerekmektedir. Bu yönüyle iş görenlerin ihtiyaçları, onları güdüleyen unsurlar ve davranışları iyi bir şekilde irdelenmeli ve bu yönde hareket edilmelidir (Şahin, 2004, s. 525).

Literatürde İş tatmini ilk defa motivasyon kuramları ile beraber yer almıştır. İş tatminine yönelik birçok araştırmaya yer verilmiştir (Yüksel, 2011, s. 294).

##### 4.4.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisine göre ihtiyaçların bir sıralaması söz konusudur. Bu sıralamaya göre ihtiyaçların giderilmesi motivasyonu ve performansı sağlayacaktır. Bu yaklaşıma göre temel ihtiyaçlarda Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı gelmektedir. Daha üst seviyedeki saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı giderilmeden mümkün görülmemektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi doğrudan iş tatminini incelemese de motivasyon kavramına değinmiştir (Yüksel, 2011, s. 294).

##### 4.4.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini geliştirmeye yönelik bir araştırmadır. Diğerlerinden farklı olarak iş tatmini ile ilgili geliştirilmiş önemli bir kuramdır. Bu araştırmada katılımcılara çalışma hayatlarında hoşnutsuz olmalarına neden olan unsurları ve daha fazla çaba göstermelerini sağlayacak unsurları sormuştur. Katılımcıların bazı unsurların olmaması halinde hoşnut olmadıklarını ancak, bu unsurların olması halinde ise ek bir fayda göstermediği anlaşılmıştır. Bu fayda göstermeyen ancak eksikliğinde hoşnutsuzluk oluşturan faktörleri *dışsal faktör ya da hijyen faktörleri* şeklinde ifade etmiştir. Ancak eksikliğinde tatminsizlik yaşanan var olması halinde ise ekstradan fayda



sağlayan faktörleri *ise içsel faktörler yada motive edici* faktörler şeklinde ifade etmektedir (Yıldız, 2010, s. 27-28). Dışsal Faktörlere baktığımızda, şirket politikaları, ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları iş ilişkileri ve yönetim gibi unsurlar eksikliği halinde hoşnutsuzluğa neden olmakta, varlığı ise motive edici özellik göstermemektedir. İçsel faktörlere baktığımızda, Başarı, tanınma, yapılan işin kendisi, sorumluluk ve terfi gibi unsurlar motive edici olarak görülmektedir (Örücü, Yumuşak, ve Bozkır, 2006, s. 42).

#### 4.4.3. Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı

Mc. Clelland diğer araştırmalardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenme yoluyla sonradan kazanılacağına değinmiştir. Yakın ilişki, güç ve başarı gereksinimlerine değinmiştir. Özellikle başarı konusuna ağırlık vermiş ancak araştırmalarında bu üç unsuru beraber test etmiştir. Öğrenilebilir nitelikte görülen bu unsurların sürekli sabit bir hiyerarşik düzen içerisinde, uygun olmayacağına değinmiştir. Maslow ve diğer araştırmacılar gereksinimlere değinirken bunların içsel olduğunu ifade etmiştir. Ancak McClelland bunların sosyal çevrede öğrenilmiş unsurlar olduğuna değinmektedir. Bu unsurlar şu şekildedir (Özer ve Topaloğlu, 2018, s. 13-17);

- *Başarı Gereksinimi*: Zorlukların üstesinden gelme,
- *Güç Gereksinimi*: Başkalarını etkileyerek doyum elde etme eğilimi,
- *Yakın İlişki Gereksinimi*: Kişi gruplar içerisinde yer alarak sevmeyi ve benimsenmeyi tercih etmektedir.

#### 4.4.4. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham işin çekirdek özellikleri, kritik önem derecesindeki psikolojik durumlar ve bunların etkileri arasında bir ilişki bulunduğuna dair varsayımda bulunmaktadır. Bu modele göre işin beş çekirdek boyutunu ifade eden görevin önemi, görev kimliği, geri bildirim, beceriler ve özerklik durumları ile kritik psikolojik durumlar belirlenmektedir. Bu kritik psikolojik durumlar ise işin anlamlılığı, işin sorumluluk duygusu ve iş sonucunda bilgi edinmedir. Bu Kritik psikolojik durumlar ile motivasyon, performans, iş tatmini, devamsızlıkların azalması ve işgücü devrini mümkün kılmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980, s. 161)

#### 4.5. İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler farklı şekillerde sınıflanmıştır. Bu sınıflamalardan üçüne yer verilmiştir. İlki, Smith, Kendal, ve Huline'nin sınıflamasıdır. Buna göre iş tatminini etkileyen işe ilişkin özellikler beş boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar (Çekmecelioğlu, 2005, s. 28):

- İşin kendisine ait ilgi çekicilik, öğrenme fırsatları sunma, sorumluluk yüklenme şansı verme gibi özellikleri,
- Ücretin diğer şirketlerle eşdeğer görülmesi,
- Yükselme alternatiflerinin hiyerarşik yapıda bulunması,
- Yönetimin teknik anlamda ve davranışsal açıdan vermiş olduğu destek,
- İş arkadaşlarının davranışları ve teknik alandaki yeterlilikleri.

İkinci sınıflamada iş tatminini etkileyen faktörler beş grupta toplanmaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006, s. 41-42);

- *Örgütsel Faktörler:* Ücret politikaları, işin tabiatı ve niteliği, organizasyondaki prosedürler ve politikaları, çalışma koşulları gibi unsurlar.
- *Grup Faktörleri:* Örgüt içerisinde çalışma gruplarındaki arkadaş çevresi ve yönetici tutumları.
- *Bireysel Faktörler:* İş görenin, işten ve işverenden beklentileri, gereksinimleri, ihtiyaçları. Bir organizasyonda iş görenin üst seviyede bir pozisyonu arzuluyor ise ve bu pozisyona ulaşması iş görenin doyum düzeyinde artış sağlayacaktır. İş, menfaat beklentilerini ücret ve benzeri konularda karşılıyorsa tatmin olacaktır.
- *Kültürel Faktörler:* Çalışanların yaşamında hakim olan inançlar, temel değerler ve tutumlar. Birey işinde çok çabuk yükselebileceğine inanıyorsa ve bu amaca ulaşamıyorsa bu iş tatminini etkiler.
- *Çevre Faktörleri:* İşgören içinde yaşadığı çevredeki ekonomik, sosyal ve devlete ait faktörler. Sürekli çalışmak zorunda kalan bir iş gören ailesine yeterli vakit ayıramadığı için hoşnutsuz olabilir ve bu iş ortamına yansiyabilir.

Üçüncü sınıflamada iş tatminini etkileyen faktörler iki ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar bireysel ve iş-örgüt ortamından kaynaklanan faktörlerdir (Turunç ve Çelik, 2012, s. 61);

✓ *Bireysel Faktörler ;*

- Yaş,
- Cinsiyeti,
- Kişiliği,
- Sosyal kişiliği,
- Eğitim seviyesi,
- Medeni hali,
- Beklentileri,
- İş hakkında tecrübeleri,
- Ne kadar zamandır hizmet ettiği,

✓ *İş-Örgüt Ortamından Kaynaklanan Faktörler;*

- Yapılan işe genel bakış,
- İşin ne derece zor olduğu,
- İş karşılığı verilen ücret,
- İşin hangi koşullar altında yapıldığı,
- İş güvenliğinin durumu,
- İşin oluşturduğu stres seviyesi,
- İşte üst kademelere ilerleyebilme olanakları,
- İşletmeye sosyal çevrenin bakış açısı,
- İşe uygun bir ödüllendirme sisteminin varlığı,
- İş görenlerin ve yöneticilerin kararlara katılma olanakları.

#### **4.5.1. İş Tatmininde Bireysel Faktörler**

İş tatminine etki eden faktörler 6 başlık altında değerlendirilebilmektedir. Bunlar; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, hizmet süresi, statü sayılabilir. Bu faktörler detaylı olarak şu şekilde değerlendirilmektedir:

##### **4.5.1.1. Cinsiyet**

Yapılan araştırmalara göre cinsiyet farklılıklarının iş tatmini üzerinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Genel anlamda kadınlar erkeklere göre daha az ücret almalarına, yükselme imkanlarının daha az olması, kendini geliştirme olanaklarının daha az olması

gibi durumlara nazaran yine de daha tatminkâr oldukları tespit edilmiştir (Yılmaz, 2014, s. 14).

#### **4.5.1.2. Yaş**

Yaş unsuru ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yaşlı insanlar tecrübe sahibi olmaları sebebiyle iş görenler arasındaki uyumu daha yüksektir. Bu ise iş tatminine sebep olmaktadır. Ancak daha genç yaştaki iş görenlere bakıldığında İşlerinin iyileştirilmesi, daha üst mevkilere yükselme isteği gibi beklentileri farklılık göstermektedir (Baş, 2002, s. 27).

#### **4.5.1.3. Medeni Durum**

Medeni durumun iş tatminini ne yönde etkilediğine ilişkin literatürde kesin bir sonuca varılmış olmasa da bazı sebepler öngörülmektedir. Evli bireylerin sorumluluklarının fazla olması nedeniyle maddi ödüllere daha fazla önem gösterdiği ayrıca iş tatminlerinin yüksek olduğuna değinilmiştir. Bireyin aile hayatı içerisinde manevi açıdan yaşadığı doyunluğunda İş tatminini olumlu yönde etkilediği öne sürülmektedir.

#### **4.5.1.4. Eğitim**

Eğitim almış olan veya eğitimine devam eden iş görenlerin işten beklentileri daha yüksektir. Bu nedenle eğitilmiş iş görenler açısından başarı, statü ve maddi ödüllere daha fazla önem verilmektedir. Örgütler içerisindeki bu tip eğitilmiş iş görenlerin beklentilerinin karşılanmaması ise iş tatminini azaltmaktadır. Bu bilgi ışığında Eğitim seviyesi yüksek iş görenlerin tatmin seviyesinin diğer işgörenlere kıyasla daha düşük olduğu bir durumdan söz etmek mümkündür (Schultz, 1990, s. 281).

#### **4.5.1.5. Hizmet Süresi**

Görev süresi ve iş tatmini hakkında yapılan araştırmalarda görevdeki süresi arttıkça iş tatmininin de yükseldiği belirlenmiştir (Yılmaz, 2014, s. 16). Bunun sebebi ise iş gören, zamanla işi ve iş ortamıyla daha uyumlu bir seviyeye gelmekte ve beraberinde iş ile ilgili beklentileri daha gerçekçi ve akılcı bir durum göstermektedir. Ayrıca üst seviyedeki pozisyonlarda yer alan ve çalışma koşulları iyi olan bir çalışmada da iş tatmininin artacağı normal varsayılmaktadır (Yılmaz, 2014, s. 16).

Özaydın ve Özdemir'in 2014 yılında banka personelleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, "*personelin çalışma süresi(kıdemi) arttıkça iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü*" sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan diğer araştırmalarda ise iş görenin, işe ilk girişinde iş tatmininin yüksek olduğu ve zamanla bunun düşüş gösterdiğine ilişkin sonuçlarla örtüşmediği gözlenmiştir. İş görenin çalışma süresinin artmasıyla beraber unvan, otorite, ücret gibi unsurlarda ki gelişmeler iş tatmininde artış göstermektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 276).

#### **4.5.1.6. Statü**

Statü kavramı, toplumun kişiye yönlendirdiği değerlerden oluşur. Kişi kendisine önem verilmesi yönünde elinden gelen bütün çabayı sarf eder. Çalışanın bulunduğu mevkiden çok yapılan işin takdir edilmesi, nitelikli bir çalışan olarak kabul görme birçok kişi açısından bir tatmin duygusu uyandırır. Çalışanlar arasında bazı iş görenler kendileri olmadığı takdirde işlerin doğru şekilde ilerleyemeyeceği, aksamaların gerçekleşeceği, verimliliğin azalacağı yönünde iddialarda bulunurlar. Bu yönüyle örgüt içerisinde kendi statülerinin yüksek olması ile tatmin olurlar (Gün, 2016, s. 193).

#### **4.5.2. İş tatmininde İş-Örgüt Faktörleri**

##### **4.5.2.1. Ücret**

Ücret örgütsel faktörler arasında önemli bir yere sahiptir. Ücrete ilişkin birçok tanım yer almaktadır. Ancak kısaca ücret çalışanın yapmış olduğu işe karşılık hak ettiği maddi geliri ifade etmektedir. İş gören yapmış olduğu işe karşılık gelen ücretini alamadığı takdirde tatminsizlik ve mutsuzluk meydana gelir (Yılmaz, 2014, s. 17). İş görenler nezdinde ücret sadece temel ihtiyaçların karşılanmasından kullanılan bir araç olmanın dışında ayrıca Emeğin kıymetinin, çalışana değer verildiğinin ve statünün göstergesi, olarak ta algılanabilmektedir (Eren, 2008, s. 366). Belirli bir seviyeden sonra ise ücret çalışanlar arasında adilane dağıtılıp dağıtılmadığına da dikkat etmektedir (Yılmaz, 2014, s. 17). Çalışanlar beraber çalıştığı arkadaşları ile ve emsal işlerde başka organizasyonlarda çalışan kişilerin ücretleri ile mukayese etmektedirler. Buna bağlı olarak iş verenler adil bir ücret politikası belirlemelidir. Aksi durumda ücret adaletsizliği beraberinde iş görenin tatmininin düşürecek ve olumsuz etkileyecektir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 199).

#### 4.5.2.2. İşin Niteliği

İş gören açısından işin ilgi ve yeteneklerine uygun ve muhteviyatı ilgi çekici olması uyum sağlayabilmesi ve tatmin olması için önemli bir unsurdur. Özel beceri ve bilgi gerektiren faaliyetlerde çalışanların yaptığı işlerden daha çok tatmin duydukları tespit edilmiştir. Günümüzde iş görenlerin bant sistemi üzerinde sürekli aynı ürün üzerinde çalışması iş görenin sağlığı açısından sakıncalı olduğu anlaşılmıştır. İş gören sürekli aynı hareketlerde bulunarak meydana getirilen ürün üzerinde ortaya koyduğu eserin farkındalığına varamamakta ve bu iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Gerçekleştirilen işin tek bir iş gören tarafından yerine getirilebilir olması, çalışma programlarının alternatifinin olması ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılmak istenen işin yaratıcı beceriler gerektirmesi, yapılan işin geliştirilebilmesi ve işin zenginleştirilebilir olması iş görenin tatminini doğrudan etkilemektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken husus iş görene haddinden fazla sorumluluk yüklenilmesi ise iş gören üzerinde stres ve baskı oluşturmakta ve tükenmişlik yaşayabilmektedir. Bu bilgiler ışığında bu dengenin sağlanması ve iş görenler üzerinde orta düzeyde dengenin sağlanması iş tatmini açısından olumlu olacaktır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 199).

#### 4.5.2.3. Yükselme Olanakları (Terfi)

Terfi iş görenin daha üst seviyede bir pozisyona yükselmesidir. Terfi kararının verilmesinde adil bir yapı olması iş görenleri daha çok tatmin edecektir. Terfi beraberinde iş görene ücret artışı sağlar ve sosyal çevre içerisindeki statüsünü yükseltebilir. İşe yeni giren bir personel eğer yükselme olanakları olmadığı, çabalarının boşa gideceği inancına kapılması iş tatminini olumsuz etkileyecektir. İşinde başarılı bir iş gören terfi beklentisinde olacaktır (Üçüncü, 2016, s. 26).

#### 4.5.2.4. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları ile iş görenin sağlıklı, güvenli ve huzurlu bir alanda çalışmasını ifade etmektedir. İş dünyasında yaşanan değişim ile beraber işverenlerin çalışanlarına bu ortamları sağlamaları bir gereklilik haline gelmiştir. Bu işverenin sosyal sorumluluğunda olan ve çalışanların daha verimli olması açısından bir gereklilik durumundadır. Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş görenin sağlığı ve

güvenliğini sağlamak için çevresel kirliliklerden, yüksek ses seviyesinden risk teşkil eden makinelerden ve radyasyon vb. gibi unsurlardan korumayı ifade eder (Bingöl, 2003, s. 454). İş görenler sıcak, ışıklıdırılmalı, havalandırma sistemine sahip, yüksek sesten uzak, tehlikesiz ve rahat çalışılabilecek bir konfora sahip yerlerde çalışma eğilimleri göstermektedirler. İş görenler ayrıca ikamet ettikleri meskenlerine yakın, temiz, teknolojik araç gereçlerin kullanıldığı yerlerde çalışmayı tercih etmektedirler. İş verenler, çalışanlara daha fazla sosyal olanak ta sunabilmek amacıyla kantin, lokal, spor yeri gibi alanlarda tahsis etmektedirler (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 200).

#### **4.5.2.5. İletişim**

İletişim kavramı literatür de çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımların hepsinde ortak ifade edilen gönderici ve alıcı arasında, ortak anlamlar oluşturmayı amaçlayan çaba şeklinde tanımlanmaktadır (Bahar, 2012, s. 2). Yine bir başka tanımda ise bilgi duygu ve düşüncelerin ortak simgeler ve kanallar üzerinden aktarılması şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2014, s. 21).

Literatürde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre iyi bir iletişim ağının, işletme içerisinde karşılaşmak istenilmeyen, işe devamsızlıklar, iş gören devir hızının artması, çalışanların şikayetlerindeki artışları engellediği ortaya konulmuştur. Beraberinde çalışanın tatmin seviyesinde, güdülenmesinde ve perormansında artışlar sağladığı tespit edilmiştir. Bair ve Debolt 1976 yılında yapmış oldukları araştırmalarında çalışanlar e üst düzey yönetim arasında kurulan, çalışanları karar alma sürecine kattığı, açık ve şeffaf iletişim ağı ile iş tatmini sağlanmasına yönelik anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. (Yılmaz, 2014, s. 21).

Yüksel 2011 yılında yapmış olduğu araştırmada Bilgilendirme, hedef belirleme, birincil ilişkiler kurma ve geri bildirimde bulunmak gibi iletişim unsurlarının iş tatminini üzerinde pozitif etkileri olduğunu tespit etmiştir. Ancak iletişimde bu unsurların etki derecesi farklılık göstermektedir. Bunların etki derecesine göre sıralaması ise bilgilendirme, birincil ilişkiler, hedef belirleme ve geri bildirimde bulunma şeklinde sıralamıştır (Yüksel, 2011, s. 303).

#### **4.5.2.6. Yönetim, Yönetici ve İş Tatmini**

Yöneticiler, çalışanların görevlerini belirler ve örgütü temsil ederler. Çalışanların bir problemlere yaklaşımı üzerinde yöneticinin davranışları etkili olmaktadır. Üstleri ile

aralarında yakınlık hisseden ve onları ulaşılabilir gören çalışanlar sorunlarını daha hızlı çözmektedir. Çalışanlarına iyi davranan yöneticiler onların örgüte ve yönetime karşı olumlu tutumlar geliştirmesini sağlar (Angı, 2002, s. 38). Yönetimsel uygulamaların iş tatmini ile ilişkisine dair çok sayıda araştırma bulgusu bulunmaktadır. Örneğin, çalışanların kararlara katılımını sağlayan yönetim uygulamaları iş tatminini olumlu etkilemektedir. Yöneticinin çalışanlarıyla sıcak, samimi ve güvenilir bireysel ilişkiler geliştirmesi ve kararlara katılım gibi demokratik davranışlar sergilemesi iş tatmini düzeyini olumlu etkiler (Argyle, 1977, s. 235). Demokratik lider algısının yaygın olduğu örgütlerde otokratik lider algısının yaygın olduğu örgütlere kıyasla daha yüksek iş tatmini seviyesine ulaşılmaktadır (Ateş, 2005, s.108). Çalışanların kendi işlerine etki edecek kararlar almalarına izin veren yöneticiler iş tatminini arttırmaktadır. Katılımcı bir çalışma iklimi oluşturan yöneticiler iş tatmini anlamında önemli bir koşulu yerine getirmiş olurlar. Çalışanların fikirlerine değer verilmesi, onları daha iyi performans göstermeye teşvik etmekte ve başarılarından dolayı övgüyle bahsedilmesi işlerinden tatmin olmasında etkili (Karaca, 2001, s.43).

İyi insani ilişkiler ve demokratik katılım yanısıra yönetimin teknik bilgisi, görevleri koordine edebilme yeteneği de çalışanların işlerinden tatmin olma düzeylerini etkilemektedir. Yöneticinin, çalışanların becerilerini geliştirici yönde kontrol politikası, yönlendirmesi ve örnek davranışları onların işlerinden tatmin olmalarına katkı sağlamaktadır (Yeltan, 2007, s.57). İş tatmini açısından çalışanların rol belirsizliği yaşadığı işlerde herkesin görevinin ne olduğunu belirleyen liderler iyi sonuç verirken çalışanların rollerinin açık olarak tarif edildiği ve astların görevleri başarmak için yönlendirmeye gereksinim duymadığı işlerde astlarını çok yakından yönlendirmeyen liderler tercih edilir (Wexley ve Yukl, 1984, s.62).

İşletme yönetiminin dürüst ve adil davranışları çalışanların örgütlerine karşı güven duygusunu pekiştirir. Çalışanlarda güven duygusu oluşumunda öncelikle yönetime ilişkin adalet algısı oluşmalıdır. Yönetim, kazançları adil dağıtarak, karar alma süreçlerini demokratik bir şekilde uygulayarak, terfi kararlarını tarafsız ve objektif alarak ve ödülleri adil dağıtarak adalet algısının oluşumunu sağlayabilir (Locke, 1984, s.108). İşletme yönetimlerinin çalışanlara yönelik davranışlarının çalışanların işlerinden tatmin olup olmamaları üzerinde etkili olduğu görülmektedir.



#### 4.5.2.7. Çalışma Arkadaşları ve İş tatmini

İnsanlar günlük yaşantılarında zamanlarının büyük bir bölümünü iş arkadaşlarıyla beraber geçirmektedirler. Bu ise kişinin sosyal yaşantısının önemli bir bölümünü ifade etmektedir. Bu yönüyle iş görenler iş arkadaşları ile ne kadar iyi ilişkiler kurabiliyorsa o kadar iş tatmin düzeylerine katkı sağlayacaktır (Yılmaz, 2014, s. 18).

Şimşek ve arkadaşları (2008), iş tatminini, “işten sağlanan maddi getiriler ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk duyduğu iş arkadaşları ve onlarla bir eser oluşturmaktan kaynaklanan mutluluk” olarak tanımlamaktadır.

Erdil ve diğerlerinin 2004 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre iş tatmininde en önemli rolü iş arkadaşları oynamaktadır. Bazı işler özellikle takım çalıştırması gerektirebilir. Bu faaliyetlerde iş arkadaşları arasındaki kaynaşma ne kadar iyiyse iş arkadaşlarının iş tatminine sağlayacağı etki o kadar yüksek olacaktır. Yöneticiler bunun bilincinde olarak iş arkadaşları arasında sosyal ilişkileri güçlendirecek faaliyetlere ağırlık vermelidir. Özellikle eğitimcilerin sosyal ilişkilerinin iş ilişkilerinde belirgin yansımaları görülmektedir. İşyerinde performans değerlemenin tam anlamıyla uygulanmadığı düşüncesinin kamu kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş arkadaşları ile olan ilişkilerini ve iş tatminini olumlu etkilediği düşünülmektedir. Ancak bu şekilde elde edilen tatminin performans ve verimliliğe olumlu etkisinden bahsedilmemektedir (Üçüncü, 2016, s. 23).

İş görenler arasındaki bireysel ilişkilerin yanı sıra grup ilişkileri de önemli bir yere sahiptir. Aynı grup içerisinde yer alan iş görenlerin aynı amaç doğrultusunda beraber hareket edebilmeleri grubu daha güçlü bir konuma taşımaktadır. Ancak aksi durumda farklı fikirler, görüş ayrılıklarına, kopuk ve uzak bir iletişime neden olacaktır. İş tatmini azalması bunların doğal sonucu görülmelidir (Yılmaz, 2014). Literatürde iş arkadaşlarından görülen desteğin iş tatminine olumlu etkisi olduğuna dair araştırma bulguları olduğu gibi iş arkadaşları ile olan ilişkilerin iş tatminini doğrudan etkilemediğine dair bulgular da mevcuttur.

Iverson ve Maguire'nin 1999 yılındaki araştırmasında çalışma arkadaşlarının yaşam tatminine etkisi tespit edilememiştir. Ancak literatürde iş arkadaşları desteğinin yaşam tatmininde artış sağladığı bilinmektedir. Genelde yaşam tatminini en çok etkileyen unsur olarak iş tatmini olduğuna değinilmiştir. Otel personeli üzerinde yapılan bir çalışmada iş arkadaşları desteğinin iş performansına doğrudan etkisi görülmemiş, iş tatmini ve yaşam tatmininin performansına etkisi olduğu tespit edilmiştir (Kale, 2015, s.

115). İş performansına olan katkının sadece yaşam tatmini üzerinden geldiği sonucuna varılmıştır.

Çalışanların iş arkadaşları ile iyi bir iletişim ve etkileşim içerisinde olmaları iş tatmini açısından önemlidir. İnsanlar sosyal etkileşim ihtiyaçlarını en çok iş ve meslek yaşamında karşılar. Bu nedenle arkadaş canlısı ve birbirini destekleyen çalışanların bulunduğu ortamlarda çalışanların işlerinden tatmin olma olasılığı yüksektir (Angı, 2002, s.42). Ast üst ilişkilerine bakılmaksızın yakınlıkların kurulduğu işletmelerde çalışanların iş tatmini yüksek olacaktır. Tüm çalışanların birbirlerine hedeflere ulaşma konusunda destek verdikleri iş ortamlarında iş tatmini artar. Yöneticiler bu ortamı arkadaşça tavırlar sergileyerek, başarılı olan çalışanları takdir ederek, fikirlerini dinleyerek oluşturur. Çalışan, çevresinde onu destekleyen ve olumlu bir iş ortamının yaratılmasında katkı sağlayan iş arkadaşları oldukça yaptığı işten daha çok tatmin olacaktır (Catt ve Miller, 1991, s. 166). Öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada, iş görenlerin alanlarında uzman kişiler oldukları, aralarında iyi ilişkiler kurdukları ve gerektiğinde beraber hareket edebilecekleri tespit edilmiştir. Aynı araştırmada iletişim ve iş arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu yönüyle iş arkadaşları ile olan iyi ilişkiler ile etkin iletişim ortamının oluşturulmasının iş tatminini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 22-23).

Çalışanlar arasında yakın arkadaşlıkların kurulması zorunlu olmasa da çalışanlar, kendi değerlerini diğerleri ile paylaşan iş arkadaşları ile çalışmayı tercih eder. İş gören, iş arkadaşlarına kibar ve arkadaşça davranan ve aynı hedefleri paylaşanlarla birlikte çalışmak ister. Yöneticiler açısından bakıldığında birlikte çalışma kriteri, iş görenin güvenilir, yetkin olması ve işlerini doğru yapmasıdır (Locke, 1984, s.107). İş arkadaşlarından tatmini Bakan ve Sözbilir (2013) şu şekilde bir tanımlamaktadır. “*İş görenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile dayanışma içinde ve ortak çalışmalar yaparak bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk*”. Yazarlar, tüm çalışanların hiyerarşik konumlarına bakılmaksızın takım ruhu ile çalışmasının organizasyonun temel dinamikleri için önemli olduğunu belirtmektedir. Samimiyete dayalı ilişkileri olan iş gören işine daha mutlu bir şekilde başlar. Çalıştığı iş ortamında mutlu olur ve bunu çevresine yansıtır. Ancak çalışanlar arasındaki bu ilişkileri geliştirme rolünde katalizör olma görevi yine yöneticiye düşmektedir (Bakan ve Sözbilir, 2013, s. 12).

Yapraklı ve Yılmaz (2007), tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada satış elemanlarından aylık gelir düzeyi yüksek olanların iş arkadaşlarına yönelik iş tatminlerinin azaldığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

#### 4.6. İş Tatmini İle İlişkili Kavramlar Üzerine Araştırmalar

Ürdün'de elektrik endüstrisi firmalarında çalışan 229 katılımcı ile yaptığı araştırmada iş tatmini ve süreç adaleti arasında anlamlı pozitif ilişki tespit etmiştir ( $r=0,19$ ,  $p<0,05$ ) tespit etmiştir (Al-Zu'bi, 2010, s.104)

Adalet algısı boyutlarından süreç adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel ve bireysel sonuçlar üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemi bir bankada çalışan 675 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre süreç adaleti ve iş tatmini arasında orta düzeyli ( $r=0,43$ ,  $p<0,05$ ), süreç adaleti ve ücret tatmini arasında orta düzeyli ( $r=0,51$ ,  $p<0,05$ ) ilişki mevcuttur (McFarlin ve Sweeney, 1992, s.628).

Süreç adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak araştırmıştır. Araştırmanın örneklemi 40 bir sigorta şirketinde çalışan 130 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda iş tatmini ve süreç adaleti arasında orta düzeyli ( $r=0,58$ ,  $p<0,001$ ), (Schappe, 1998, s.497–500).

Clay - Warner ve arkadaşları (2005), dağıtım adaleti ve süreç adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini, küçülen örgütlerde işten çıkarılan, işten çıkarılmaktan kurtulan ve böyle bir durumla karşılaşmayanlar üzerinde araştırmıştır. Araştırmanın örneklemi 2505 tam zamanlı çalışan katılımcıdan oluşmaktadır. süreç adaleti ve dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta = 0,12 - 0,43$ ,  $p<0,001$ ) görülmüştür (Clay-Warner ve diğ., 2005, s.397-402).

## BÖLÜM V

### ANALİZ VE BULGULAR

#### 5.1. Veri Düzeltme ve Normal Dağılım

Verinin analizlere hazırlanması aşamasında öncelikle Ek 2’de verilen analiz yönergesi uyarınca soru formundan veri dosyasına kodlanan maddelerde ters kodlanan değişkenler yine aynı değişken üzerinde düzeltilerek yeniden kodlanmıştır. Her madde mahiyetine bakılarak hangi ölçüm düzeyinde olduğu (nominal, sıralı, sürekli) belirlenmiştir. Ardından katılımcı ve değişken düzeyinde veri düzeltme işlemine geçilmiştir.

##### 5.1.1. Katılımcı Düzeyinde Veri Düzeltme

Katılımcı düzeyinde öncelikle veri dizisindeki kayıp değer oranının katılımcılar için %20 den fazla olmaması aranmıştır. Sınırı aşan katılımcı olmadığı görülmüştür. Ardından veri dizisindeki tüm katılımcılardan alınan bilgilerdeki kayıp değerler (missing value) tesadüfi olup olmadıkları açısından Little’s MCAR testi ile sınanmıştır. Test sonuçlarının anlamlı olmaması istenen durumdur ( $p>0,5$ ) ve sonuçlar Tablo 9’ da verilmiştir. Sonuçların anlamsız çıkması, anketimizde yer alan katılımcıların boş bıraktıkları sürekli ve kategorik değişkenlerdeki kayıp değerlerin tamamen tesadüfi olduğunu (MCAR) ve iradi bir şekilde boş bırakılmadığını (MNAR) göstermektedir. MCAR durumu görülen sürekli verilerdeki kayıp değerler serinin ortalamasıyla (mean), sıralı verilerdeki kayıp değerler ise serinin ortanca değeri (median) ile doldurulmuştur.

#### Tablo 9

##### *Sürekli Veriler İçin Kayıp Değer Analizi Sonuçları*

Little's MCAR testi	Ki-kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Sürekli veri	742.722	753	.598
Kategorik veri	5.975	5	.309

Soru formundaki maddeleri okumadan hep aynı seçenekleri işaretleyerek okumadan doldurma eğiliminde olan katılımcının olup olmadığı ölçeklere verilen yanıtların standart sapmalarına bakılarak kontrol edilmiştir. Değerlerin 0,5'den yüksek olması bu seviyede ilgisiz bir katılımcının olmadığını göstermiştir.

Veri dizisinin dağılımındaki normalliği bozan ve sıra dışı değer (outlier) adı verilen durum dağılım grafiği (scatter plot) ile incelenmiştir. İş yerinde kıdeme ilişkin sorulara verilen sıra dışı (çok yüksek ya da çok düşük değerler) yanıtlardan dolayı, normal dağılım varsayımını sağlayabilmek için 249, 250, 251, 378 ve 416 kimlik numaralı katılımcılar, veri dizisinden çıkarılmıştır. Katılımcı sayısı 440'den 435'e düşmüştür.

### 5.1.2. Değişken Düzeyinde Veri Düzeltme

Katılımcı bazında yapılan kayıp değer yenileme çalışmasıyla veri dizisinde kayıp değerler bütünüyle kaldırılmıştır. Bu nedenle değişkenlerin %10 dan fazla kayıp değer içermeme sınırının ihlal edilmediği görülmektedir.

Basıklık ve çarpıklık (skewness and curtosis) sınır değerleri +3 ile -3 arası kabul edilmiştir (Sposito ve diğ., 1983; Hair, 2011). Katılımcı bazında bu kriterlere göre yapılan incelemelerde veri dizisinden çıkarılan değişken olmamıştır. Çünkü bazı değişkenlerdeki sıra dışı değerlerinden dolayı 5 katılımcının çıkarılmasıyla veri dizimizin basıklık-çarpıklık potansiyeli zaten düşürülmüştü. Bir kısım demografik değişkenlerdeki (kıdem, eğitim, iş sözleşmesi) çarpıklık ve basıklık durumunun verinin doğasından kaynaklandığı düşünüldüğünden değişken iptali yapılmamıştır. Tablo 10'da veri dizimizdeki basıklık ve çarpıklık arz eden demografik değişkenler koyu taranmış halde gösterilmiştir.

**Tablo 10**

*Demografik Değişkenlere Basıklık Çarpıklık Dağılımı*

		Ortalama Üst kıdem	Ortalama Görev kıdem	Ortalama İşletme kıdem	Ortanca Eğitim durumu	Ortanca İş Sözleşmesi
N	Geçerli	435	435	435	435	435
	Kayıp değer	0	0	0	0	0
Çarpıklık		3,202	2,431	2,544	0,381	3,673
Çarpıklık st. hata		0,117	0,117	0,117	0,117	0,117
Basıklık		15,099	6,837	8,518	5,055	13,973
Basıklık st. hata		0,233	0,233	0,233	0,233	0,233

## 5.2. Tanımlayıcı Bulgular

Analiz süreci kalan 435 katılımcı öğretmen ile devam etmiştir. Bu katılımcıların kişisel bilgileri ile kurumlarındaki kıdem, gelir ve istihdam durumu hakkında alınan tanımlayıcı bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11**

*Araştırma Örneklemini Tanımlayıcı Bulguları*

		Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	214	49,2
	Erkek	221	50,8
	TOPLAM	435	100
<b>Medeni Durum</b>	Evli	287	66,0
	Bekar	148	34,0
	TOPLAM	435	100
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	1	0,2
	Lise	16	3,7
	Üniversite	373	85,7
	Lisans Üstü	45	10,3
	TOPLAM	435	100
<b>Sözleşme Türü</b>	Kadrolu Tam Zamanlı	382	87,8
	Kadrosuz Tam Zamanlı	33	7,6
	Kadrolu Sezonluk	6	1,4
	Kadrosuz Sezonluk	10	2,3
	Diğer	4	0,9
	TOPLAM	435	100
<b>İlk Üst İle Kıdem</b>	5 Yıldan Az	219	50,3
	5 Yıl Ve Daha Fazla	216	49,7
	TOPLAM	435	100
<b>Yaş Grupları</b>	0-35 yaş arası	239	54,9
	36 yaş ve üzeri	196	45,1
	Toplam	435	100
<b>Eğitim Düzeyi Grupları</b>	Master derecesiz	390	89,7
	Master dereceli	45	10,3
	TOPLAM	435	100

Tablo 2'e göre örnekleminizdeki öğretmenlerin kadın ve erkek olarak dağılımında birbirine yakın paylar aldıkları görülmektedir. Bunların %66 ile büyük bir kısmının evli olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu ve sadece %10'luk bir kısmının master derecesine sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %87 ile büyük bir kısmının kadrolu tam zamanlı çalışma sözleşmesi sahibi oldukları görülmektedir. Aynı müdürle 5 yıldan az çalışanlar ile 5 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlerin birbirine yakın yüzdeler paylar aldığı görülmektedir. Örneklemini oluşturan öğretmenlerin 35 yaş altındakilerin oranı %55 iken 36 ve üzeri yaşlarda olanların oranı %45'dir.

### 5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Açıklayıcı faktör analizinde amaçlanan, en az sayıda faktör ile ilgili yapının varyansının en büyük payını açıklayabilmektir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bir faktör çözümlenirken toplam varyansın %50'sinden daha azının açıklanmasının sıkça rastlanan bir bulgu olduğu belirtilmektedir (Tinsley ve Tinsley, 1987).

Araştırma verisine, veri düzeltme aşamasını müteakip açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yöntem seçiminde maximum likelihood, pro max rotasyon, özdeğer (eigenvalue) 1 belirlenerek analiz yapılmıştır.

#### 5.3.1. Güç Mesafesi Ölçeği

Güç mesafesi ölçüm aracı ile alandan alınan veri, Tablo 12'de görüldüğü gibi açıklayıcı faktör analizine uygundur  $KMO > 0,60$  ve  $Bartlett < 0,05$  (Field, 2000). Oransal ortak etken varyans değerleri (communalities) tablosunda 0,10'dan düşük değeri olmadığı görülmüştür.

**Tablo 12**

*Güç Mesafesi KMO ve Bartlett in Küresellik Testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçütü		,685
	Yaklaşık ki-kare	423,007
Bartlett'in Küresellik Testi	Serbestlik derecesi	6
	Anlamlılık	,000

Tablo 13’de AFA sonucu güç mesafesi ölçeği faktör dağılım ve yükleri görülmektedir. Ölçek maddelerinin belirgin toplandığı faktör yapısı elde edilene kadar denemeler gerçekleştirilmiştir. Tek faktörde kümülatif yükün 0,44 olduğu görülmektedir.

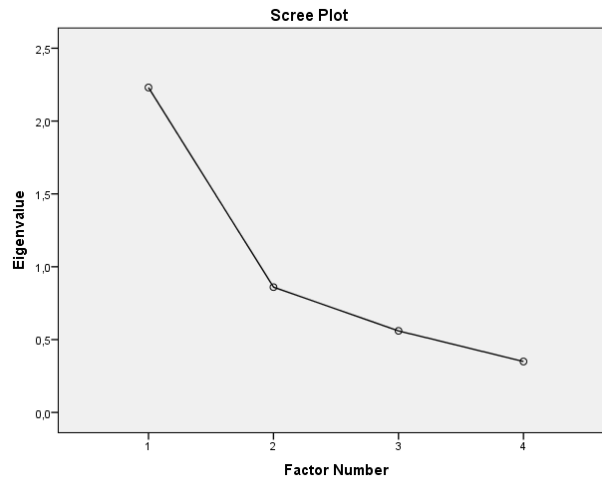
**Tablo 13**

*Güç Mesafesi AFA Açıklanan Toplam Varyans*

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	2,230	55,761	55,761	1,758	43,956	43,956
2	,860	21,502	77,263			
3	,560	13,997	91,261			
4	,350	8,739	100,000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Maksimum Olabilirlik.

AFA sonucu ortaya çıkan tek boyutun grafik sunumu ise Şekil 2’deki dağılım grafiğinde görülmektedir.



Şekil 4. Güç mesafesi dağılım grafiği

Desen matrisinin aynı grup altında topladığı maddelerin 0,3 ten fazla değerler alması ve her grubun ortalamasınının 0,5 in üzerinde olması, ölçeğin yakınsak geçerliliğine (Convergent validity) işaret etmektedir. Maddelerin sadece bir faktör altında toplanması



ve diğ er faktör ile ç apraz yük lenme yapmaması da ölç eğin ayır edici geç erliliğine (discriminant validity) iş aret etmektedir.

Birden fazla faktör altında 0,2’den fazla ortak yük taşıyan maddeler ç ıkarılmış tır (Cattel, 1996). Tablo 14’ de görü ldü ğ ü gibi belirgin ve faktör yükü kabul edilebilir düzeyde bir desen matrisi (pattern matrix) elde edilene kadar ç apraz yük lü sorular ve maddeler veri dizisinden ç ıkarılmış tır.

**Tablo 14**

*Gü ç Mesafesi Öl ç eđ i Desen Matrisi*

Faktör Matrisi <sup>a</sup>	
	Faktör 1
Astların fikri	,924
Karar Alırken	,625
Önemli Görevlerde	,613
Karşı Gelmeme	,373
Muhatap	
Ekstraksiyon Yöntemi: Maksimum olabilirlik.	
a. 1 faktör ç ıkarıldı. 9 yinleme gerekli.	

Sonuç olarak faktör analitik incelemede ölç üm aracının tek boyutlu oldu ğ u, “gm3muhatap” isimli bir madde ç ıkarıld ı ğ ında 7’li Likert ölç eđ i düzeninde toplam 4 maddenin tek boyutta toplandı ğ ı ve bu maddelerin faktör yük lerinin 0,902 ile 0,383 arasında değ iş tiğ i görü lmü ş tır.

### 5.3.2. Prosedür Adaleti Öl ç eđ i

Prosedür adaleti ölç üm aracı ile alandan alınan verinin aç ımlayıcı faktör analizine uygun oldu ğ u Tablo 15’deki değerlerden anlaş ılmaktadır KMO>0,60 ve Bartlett<0,05 (Field, 2000). Oransal ortak etken varyans (communalities) değerlerinin 0,10’dan düşük olmadığı görü lmü ş tır.

**Tablo 15***Prosedür Adaleti KMO ve Bartlett Testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü.		,857
	Yaklaşık. Ki-Kare	2405,621
Bartlett'in Küresellik Testi	Df(Serbestlik Derecesi)	28
	Anlamlılık	,000

Tablo 16'da AFA sonucu prosedür adaleti ölçeği faktör dağılım ve yükleri görülmektedir. Ölçek maddelerinin belirgin toplandığı faktör yapısı elde edilene kadar denemeler gerçekleştirilmiştir. Tabloda toplamda %65 lik bir kümülatif yük ile iki faktörün açıklandığı görülmektedir.

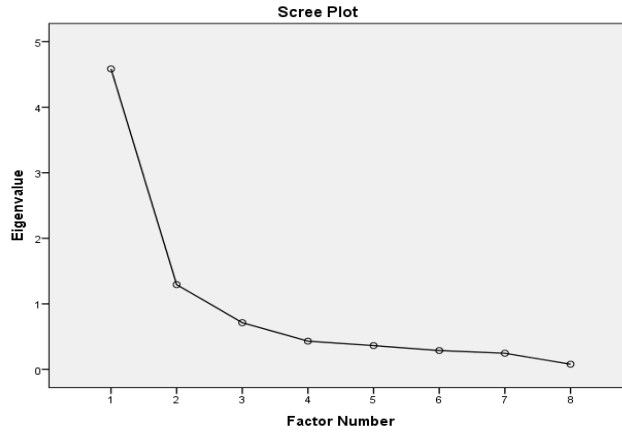
**Tablo 16***Prosedür Adaleti AFA Açıklanan Toplam Varyans*

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Topamları			Kare Yüklerin Rotasyon Topamları <sup>a</sup>
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	
1	4,585	57,312	57,312	4,019	50,242	50,242	3,836
2	1,294	16,170	73,482	1,190	14,876	65,118	3,612
3	,713	8,911	82,393				
4	,431	5,390	87,783				
5	,363	4,541	92,324				
6	,288	3,601	95,925				
7	,246	3,080	99,005				
8	,080	,995	100,000				

Ekstraksiyon Yöntemi: Maksimum Olabilirlik.

a. Faktörler ilişkilendirildiğinde, toplam varyansın elde edilmesi için karesel yüklerin toplamı eklenemez.

Şekil 2'de AFA sonucu prosedür adaleti ölçeğinin iki faktöre ayrıldığına grafik sunumu yer almaktadır.



Şekil 5. Prosedür Adaleti Dağılım Grafiği

Desen matrisinin aynı grup altında topladığı maddelerin 0,3 ten fazla değerler alması ve her grubun ortalamasının 0,5 in üzerinde olması, ölçeğin yakınsak geçerliliğine (Convergent validity) işaret etmektedir. Maddelerin sadece bir faktör altında toplanması ve diğer faktör ile çapraz yüklenme yapmaması da ölçeğin ayır edici geçerliliğine (discriminant validity) işaret etmektedir.

Birden fazla faktör altında 0,2'den fazla ortak yük taşıyan maddeler çıkarılmıştır (Cattel, 1996). Tablo 17'de görüldüğü gibi belirgin ve faktör yükü kabul edilebilir düzeyde bir desen matrisi (pattern matrix) elde edilene kadar çapraz yüklü sorular ve maddeler veri dizisinden çıkarılmıştır.

**Tablo 17**  
*Prosedür Adaleti Ölçeği Desen Matrisi*

	Faktör	
	1	2
Banasaygı4	,944	
Yöneticiler5	,896	
Yetkililer5	,791	
Paydaş4	,659	
Adaletli2		,953
Muamele2		,834
Nimetlerden1		,712
İyi iş çıkaran1		,489

Ekstraksiyon Yöntemi: Maksimum Olabilirlik.  
Rotasyon Yöntemi: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotasyon, 3 tekrarda birleştirildi.

Sonuç olarak prosedür adaleti ölçeği 10 maddeden oluşmaktayken AFA sonucu “pa5 yönetimindedir” ve “pa6 tarafsızdır” maddelerinin çıkarılmasıyla madde sayısı 8’e düşmüştür. Ölçek, kalan maddeleriyle (4+4) lük dağılımla 2 faktörlü bir yapı göstermektedir. Bu yapı, literatürde global dağıtımsal (global distributive), global prosedür (global procedural), tarafsız (neutrality), duruş (standing) ve liyakat (trustworthiness) olarak isimlendirilmiş dört boyut ile karşılaştırılmış ve maddelerin örtüştüğü görülmüştür. Buna göre birinci faktör, literatürdeki duruş (standing) ve güven (trustworthiness) maddelerini bir araya toplaması ve prosedür adaletinin statik yüzünü anlatması nedeniyle güven verici adalet boyutu olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör, literatürdeki dağıtımsal (distributive) ve prosedür (procedural) maddelerini bir araya getirdiğinden ve prosedür adaletinin dinamik yüzünü anlatması nedeniyle dağıtım ve süreçlerde adalet boyutu olarak adlandırılmıştır.

### 5.3.3. Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin Ölçeği

Yönetici ve iş arkadaşlarından tatmin ölçüm aracı ile alandan alınan verinin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğunu Tablo 18’deki değerlerden anlamaktayız.  $KMO > 0,60$  ve Bartlett  $< 0,05$  olduğu görülmektedir (Field, 2000). Oransal Ortak Etken Varyans değerlerinin 0,10’ dan düşük olmadığı görülmüştür.

**Tablo 18**

*Yönetici Ve İş Arkadaşlarından Tatmin KMO Ve Bartlett Testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.		,784
	Yaklaşık. Kİ-kare	1058,510
Bartlett's Test of Sphericity	df	28
	Anlamlılık	,000

Tablo 19’da ise AFA sonucu yönetici ve iş arkadaşlarından tatmin ölçeği faktör dağılım ve yükleri görülmektedir. Ölçek maddelerinin belirgin toplandığı faktör yapısı elde edilene kadar denemeler gerçekleştirilmiştir. Tabloda toplamda %46’lık bir kümülatif yük ile iki faktörün açıklandığı görülmektedir.

**Tablo 19**

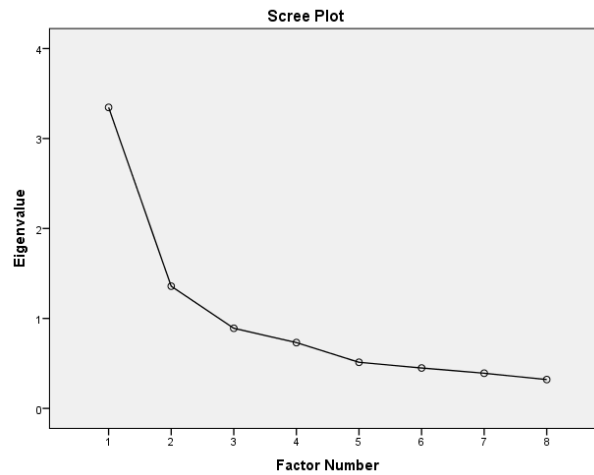
*Yönetici Ve İş Arkadaşlarından Tatmin AFA Açıklanan Toplam Varyans*

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklerin Rotasyon Toplamları <sup>a</sup>
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam
1	3,346	41,822	41,822	2,711	33,888	33,888	2,404
2	1,358	16,981	58,802	1,009	12,615	46,503	2,299
3	,891	11,134	69,936				
4	,731	9,142	79,078				
5	,513	6,408	85,486				
6	,449	5,618	91,104				
7	,391	4,886	95,990				
8	,321	4,010	100,000				

Ekstraksiyon Yöntemi: Maksimum Olabilirlik.

a. Faktörler ilişkilendirildiğinde, toplam varyansın elde edilmesi için karesel yüklerin toplamı eklenemez.

Şekil 6'de ise AFA sonucu yönetici ve iş arkadaşlarından tatmin ölçeğinin iki faktöre ayrıldığıının grafik sunumu yer almaktadır.



Şekil 6. Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin Dağılım Grafiği

Desen matrisinin aynı grup altında topladığı maddelerin 0,3 ten fazla değerler alması ve her grubun ortalamasının 0,5 in üzerinde olması, ölçeğin yakınsak geçerliliğine (Convergent validity) işaret etmektedir. Maddelerin sadece bir faktör altında toplanması

ve diğ er faktör ile ç apraz yük lenme yapmaması da ölçeğ in ayır edici geç erliliğ ine (discriminant validity) iş aret etmektedir.

Birden fazla faktör altında 0,2'den fazla ortak yük taşıyan maddeler ç ıkarılmış tır Cattell, (1996). Tablo 20'de görüldüğü gibi belirgin ve faktör yükü kabul edilebilir düzeyde bir desen matrisi (pattern matrix) elde edilene kadar ç apraz yük lü sorular ve maddeler veri dizisinden ç ıkarılmış tır.

**Tablo 20**

*Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin Ölçeğ i Desen Matrisi*

	Faktör	
	1	2
banaarkaç ıkar1	,673	
kulakasmaz	,656	
adildavranmaz	,606	
üstüninsanlardır	,583	
yeterincedestek	,531	
bilenarkadaş larla		,904
memnunum		,788
birş eyyapmasını8		,548

Ekstraksiyon Yöntemi: Maksimum Olabilirlik.  
Rotasyon Yöntemi: Promax with Kaiser Normalization.  
a. Rotasyon, 3 tekrarda birleştirildi.

Sonuç olarak yönetici ve iş arkadaşlarından tatmini ölçeğ i (5+3) lük dağılımla 8 maddeden oluşmuştur. Bu maddelerden “yat7yeterincedestek” yönetici desteğ i boyutunda görünmekte bu yönüyle literatürdeki (4+4) lük faktörel yapıdan farklılaşmaktadır. Bu durumun maddenin Türkçe cümle kuruluşundan kaynaklandığı düşünmekteyiz. Birinci faktör 5 madde ile yöneticiden tatmin, ikinci faktör 3 madde ile iş arkadaşlarından tatmin olarak literatürdeki gibi adlandırılmış tır.

#### **5.3.4. MSQ Kısa Form İş Tatmini Ölçeğ i**

MSQ kısa form iş tatmini ölçüm aracı ile alandan alınan verinin aç ımlayıcı faktör analizine uygun olduğı Tablo 21'deki değerlerden anlaş ılmaktadır. KMO>0,60 ve Bartlett<0,05 olduğı görülmektedir (Field, 2000). Oransal Ortak Etken Varyans (communalities) değerlerinin 0,10'dan düşük olmadığı görülmüştür.

**Tablo 21***MSQ Kısa Form KMO ve Bartlett Testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.		,884
	Yaklaşık. Kİ-kare	2634,884
Bartlett's Test of Sphericity	df	136
	Anlamlılık	,000

Tablo 22’de ise AFA sonucu MSQ kısa form ölçeğinin faktör dağılım ve yükleri görülmektedir. Ölçek maddelerinin belirgin toplandığı faktör yapısı elde edilene kadar denemeler gerçekleştirilmiştir. Tabloda toplamda %43 lük bir kümülatif yük ile üç faktörün açıklandığı görülmektedir.

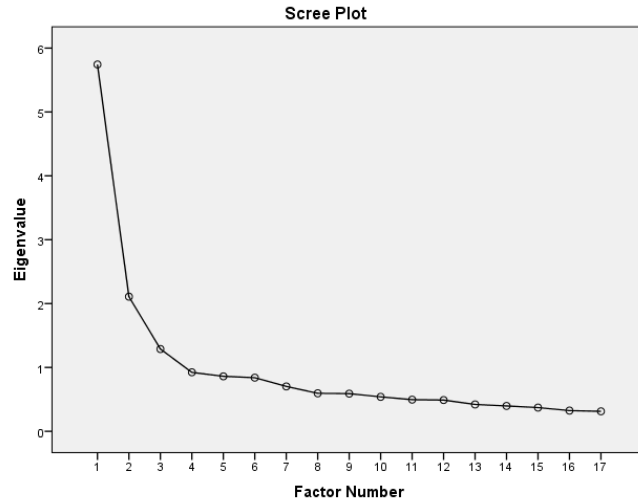
**Tablo 22***MSQ Kısa Form Toplam Açıklanan Varyans*

Faktör	Toplam Açıklanan Varyans						
	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklerin Rotasyon Toplamları <sup>a</sup>
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam
1	5,743	33,784	33,784	5,198	30,574	30,574	4,560
2	2,108	12,401	46,185	1,552	9,128	39,702	4,012
3	1,288	7,577	53,762	,718	4,225	43,928	1,721
4	,923	5,431	59,194				
5	,861	5,065	64,258				
6	,839	4,936	69,195				
7	,703	4,135	73,330				
8	,595	3,498	76,828				
9	,590	3,469	80,297				
10	,540	3,175	83,472				
11	,495	2,914	86,386				
12	,489	2,879	89,265				
13	,420	2,472	91,737				
14	,397	2,336	94,073				
15	,371	2,183	96,256				
16	,324	1,907	98,163				
17	,312	1,837	100,000				

Ekstraksiyon Yöntemi: Maksimum Olabilirlik.

a. Faktörler ilişkilendirildiğinde, toplam varyansın elde edilmesi için karesel yüklerin toplamı eklenemez.

Şekil 7’de AFA sonucu MSQ Kısa Form Ölçeği Yamaç Birikim Grafiğinde üç faktörün grafik sunumu yer almaktadır.



Şekil 7. MSQ kısa form yamaç birikim grafiği

Desen matrisinin aynı grup altında topladığı maddelerin 0,3 ten fazla değerler alması ve her grubun ortalamasının 0,5 in üzerinde olması, ölçeğin yakınsak geçerliliğine (Convergent validity) işaret etmektedir. Maddelerin sadece bir faktör altında toplanması ve diğer faktör ile çapraz yüklenme yapmaması da ölçeğin ayır edici geçerliliğine (discriminant validity) işaret etmektedir.

**Tablo 23**

*MSQ Kısa Form Desen Matrisi*

	Faktör		
	1	2	3
banaprestij3	,761		
saygı1	,745	-,349	
başarmaduyg1	,733		
düşünmeimkanı5	,694		
iddialiişleri2	,633		
iyibirşey4	,622		
özgürceiş3	-,566		
işimzenginçeşit4	,510		
farklışeyler4		,657	
farklıinsanlar5		,584	
katılımfırsatıve3		,575	,307
başkalarınınyardım2		,545	
yerindegözetim4		,525	
adilmuamel1		,513	
birışıbaşından3		,506	
iyipara5			,658
dahaüstpoz5			,589

Ekstraksiyon Yöntemi: Maksimum Olabilirlik.

Rotasyon Yöntemi: Promax with Kaiser Normalization.

a. Döndürme 5 yinelemede bir araya geldi.



Birden fazla faktör altında 0,2'den fazla ortak yük taşıyan maddeler çıkarılmıştır (Cattel, 1996). Tablo 23'de görüldüğü gibi belirgin ve faktör yükü kabul edilebilir düzeyde bir desen matrisi (pattern matrix) elde edilene kadar çapraz yüklü sorular ve maddeler veri dizisinden çıkarılmıştır.

Sonuç olarak 20 maddeden 3 madde çıkarılmış 17 madde kalmıştır. Çıkarılan üç madde; “işletme dışında prestij”, “kendini geliştirme fırsatı” ve “başladığım işi bitirme” maddeleridir. En son ulaşılan desen matrisinde MSQ Kısa Form, literatürü doğrular şekilde 3 faktör altında 17 madde (8+7+2) olarak toplanmıştır. Literatürdeki iç faktörler (intrinsic), çevre faktörleri (extrinsic) ve genel (general) faktörler ayrımı analiz sonucu çıkan ayrımla tam örtüşmediği düşünülerek 8 maddeli birinci faktör işin tabiatı (TBT), 7 maddeli ikinci faktör işin başkalarıyla etkileşimi (BET) boyutu ve 2 maddeli üçüncü faktör işin somut sonuçları (SSN) olarak adlandırılmıştır.

#### 5.4. Madde Analizi ve Güvenilirlik Bulguları

Faktör analizi ile ulaşılan değişkenler ve boyutlarının güvenilirlik analizi Cronbach Alpha katsayılarına bakılarak gerçekleştirilmiştir. Kabul edilebilen en küçük değer 0,60 olmuş, tüm değerler sınır üzerinde çıkmıştır (Loewenthal, 2004). Faktörlerin analiz sonucu belirlenen adları ve kısaltmaları, alfa katsayıları ve içerdikleri madde sayısı liste halinde Tablo 24'de verilmiştir.

**Tablo 24**

*Madde Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları*

Değişken	Cronbach Alfa	Faktör ve toplam madde
Gms (Güç Mesafesi)	$\alpha=0,72$	4 madde 1 boyut
PA (Prosedür adaleti)	$\alpha=0,91$	8 madde 2 boyut
Gvv (Güven Verici Boyut)	$\alpha=0,88$	4 madde
Dvs (Dağıtım ve Süreçlerde Adalet)	$\alpha=0,82$	4 madde
Arkd (Arkadaşlardan Tatmin)	$\alpha=0,79$	3 madde
Ynt (Yöneticiden Tatmin)	$\alpha=0,75$	5 madde
IT (İş tatmini)	$\alpha=0,81$	17 madde 3 boyut
Tbt (İşin Tabiatından)	$\alpha=0,70$	8 madde
Bet (Başkalarıyla Etkileşimden)	$\alpha=0,79$	7 madde
Ssn (Somut Sonuçlarından)	$\alpha=0,62$	2 madde

## 5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

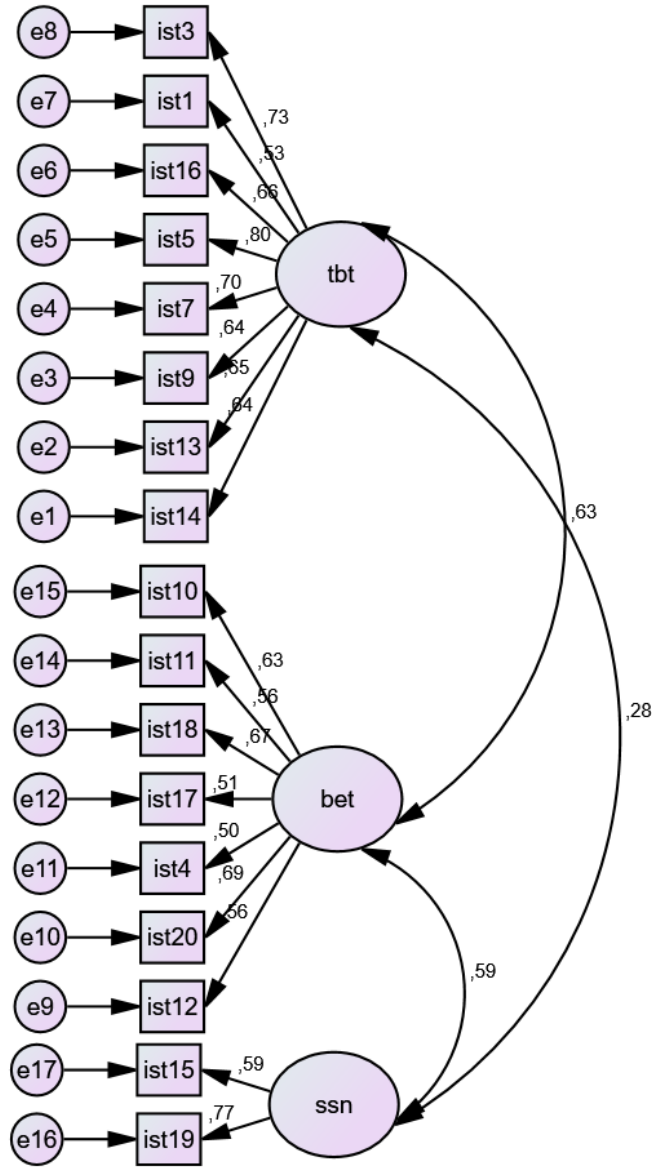
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçüm değişkenlerinin temsil ettiği yapılardaki temsil düzeyini sorgular. Açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile benzer özellikleri vardır. Açımlayıcı analizde veriyi en iyi temsil eden faktörlerin durumu gösterilir. Ölçüm değişkenlerinin tamamının örtük (latent) değişkenlerin tamamıyla bağlantılı olabileceği varsayılır. Doğrulayıcı faktör analizinde, eldeki veri ile kurama uygun bir şekilde faktör tayini yapılabilir. Ölçüm değişkenleri ile gizil değişkenler karşılıklı ilişkilendirilir. Bir ölçüm teorisinin doğrulanmasında yararlanır.

Önce bir tek yapı tesis edilir. Sonra kuramsal olarak tanımlanır. Daha sonra bu yapıyı oluşturan maddelerin ön testi yapılır. Ölçüm modeli doğrulanır. Ardından bir ölçüm modeli dahilinde bütüncül bakış geliştirilir. Bu yapıdaki hat varyansı ile yapı iç hata varyansı arasındaki tek boyutluluğa dikkat edilir. En az dört yapı ve her yapının içinde üç madde barındırması ideal durumdur.

Bir ölçüm modeli kurarak deneysel sonuç elde edilir. Her yapıda tahmini bir yük vardır. Model tanımlanırken tabaka ve sıralama durumu dikkate alınır. Ölçüm modeliyle gerçek modelin ne kadar uyduğuna bakılır. Ölçüm modelinin geçerlilik testi gerçekleştirilir. Veri uyumu için pek çok indikatör mevcuttur. Örtük değişkenin minimum faktör yükünün 0,7 olması aranır. Modelin geçerliliğinin ölçümünde ki-kare testi, RMR, GFI, NFI, RMSEA indeksleri kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizinde temel varsayımlar; çok değişkenli normallik, örneklemin 200'den büyük olması, isabetli bir model önerisi ve rastgele alınmış örneklem verisidir.

### 5.5.1. İş tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş tatmini ölçeği AFA ile ortaya konan faktör yapısına DFA uygulanmıştır. İlk ölçüm modelinde elde edilen uyum değerleri (Cmin/df= 3,93, CFI 0,86, TLI 0,84, RMSEA 0,08, HI90 0,09, PCLOSE 0,00) şeklindedir. İş Tatmini Ölçeği DFA İlk Ölçüm Modeli grafiği Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 8. İş Tatmini Ölçeği DFA İlk Ölçüm Modeli

İş tatmini faktör yapısı üzerine kurulan ölçüm modelinde kabul edilebilir bir model uyum iyiliği aranmıştır. Daha büyük bir örtük faktöre ait olmaları nedeniyle uyumsuz maddeler ölçekten çıkarılmış ve en aza indirilmiştir. Model uyum iyileştirmeleri yapılmış ve kovaryans atamaları yapılmıştır. Varılan son modeldeki uyum iyileştirme girişiminde iş tatmini ölçeği toplamda 14 (6+6+2) maddeden ibaret kalmıştır;

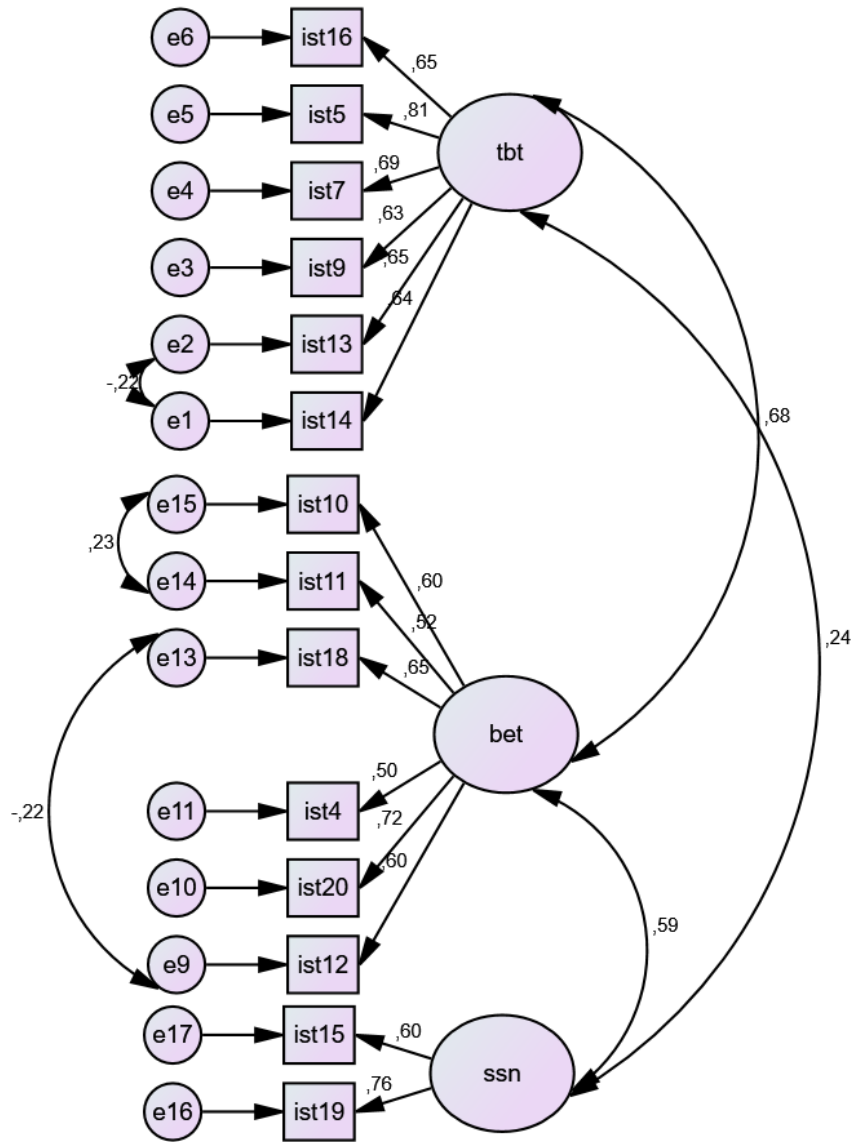
- 8 maddeli işin tabiatı (TBT) boyutundan 2 madde (ist1,ist3) eksiltilmiş geriye 6 madde kalmıştır.
- 7 maddeli başkalarıyla etkileşim (BET) boyutundan 1 madde (ist17) eksiltilmiş geriye 6 madde kalmıştır.
- 2 maddeli işin somut sonuçları (SSN) boyutundan eksiltme olmamıştır.

**Tablo 25***Regresyon Ağırlıkları Tablosu*

			<b>Tahmin</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Etiket</b>
ist14	<---	tbt	1,000				
ist13	<---	tbt	-1,056	,083	-12,778	***	
ist9	<---	tbt	,945	,087	10,832	***	
ist7	<---	tbt	1,117	,096	11,599	***	
ist5	<---	tbt	1,299	,100	12,982	***	
ist16	<---	tbt	1,066	,096	11,107	***	
ist12	<---	bet	1,000				
ist20	<---	bet	1,204	,111	10,828	***	
ist4	<---	bet	,806	,096	8,399	***	
ist18	<---	bet	,960	,102	9,362	***	
ist11	<---	bet	,852	,100	8,560	***	
ist10	<---	bet	1,011	,106	9,555	***	
ist19	<---	ssn	1,000				
ist15	<---	ssn	,812	,115	7,036	***	

(Cmin/df= 2,99, CFI 0,92, TLI 0,90, RMSEA 0,06, HI90 0,07, PCLOSE 0,03, SRMR= 0,047).

Boyutlar ve gözlenen değişkenlerin anlam düzeyi regresyon ağırlıkları Tablo 25’de incelenebilir. Nihai uyum değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Revize model grafik sunumu Şekil 6’de verilmektedir.



Şekil 9. İş tatmini ölçeği dfa revize ölçüm modeli

Temel geçerlik testi (master validity) tablosunda korelasyon değerleri diagonal çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en yukarıdaki taranmış hücrelerde görülen değerlerin üstüne çıkmaması istenir. İç güvenilirlik kriteri BG (Birleşik Güvenilirlik) 0,7'den büyük olmalıdır. OAV (Ortalama Açıklanan Varyans) değerinin ise 0,5 den

büyük olmalıdır. Uyuşum geçerliliği (Convergent Validity) açısından BG değeri OAV dan büyük olmalıdır. Ayırd edici geçerliliği (Discriminant Validity) bakımından MPV (Maksimum Paylaşılan Varyans) değerinin OAV değerinden küçük olması istenir (Hu ve Bentler, 1999; Malhotra ve Dash, 2011).

**Tablo 26**

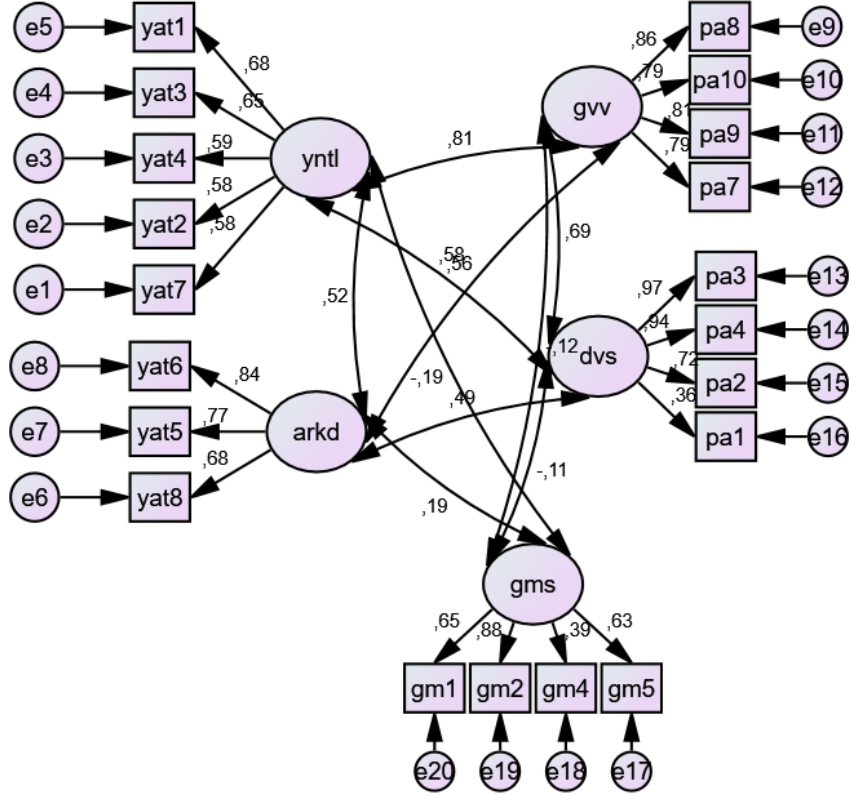
*Temel Geçerlilik Testi*

	BG	OAV	MPV	MaxR(H)	Tbt	Bet	Ssn
<b>Tbt</b>	0,702	0,463	0,468	0,849	0,68		
<b>Bet</b>	0,77	0,362	0,468	0,784	0,684***	0,602	
<b>Ssn</b>	0,634	0,467	0,352	0,656	0,240***	0,593***	0,683

Tablo 26’da görülen temel geçerlilik testinde sınırların dışına taşıdığı ancak ciddi ihlal olmadığı ve uyum geçerliliği (convergent validity) sorunu olmadığı anlaşılmaktadır.

### 5.5.2. Güç Mesafesi, Yönetici ve Arkadaşlardan Tatmin, Güven Verici ve Dağıtım ve Süreçlerde Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 10’deki grafik sunumda görüldüğü gibi AFA ile boyut ve madde sayıları belirlenen örtük değişkenler ile kurulan ilk ölçüm modelinde uyum değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmamıştır (Cmin/df= 4,81, CFI 0,86, TLI 0,84, RMSEA 0,09, HI90 0,10, PCLOSE 0,00).



Şekil 10. Güç mesafesi, güven verici adalet, dağıtım ve süreç adaleti, yönetici iş arkadaşlarından tatmin DFA İlk Model

Ölçüm modelinde kabul edilebilir bir model arayışı ile uyumsuzluklar, daha büyük bir örtük faktöre ait olduğu düşünülen uyumsuz maddelerin ölçek dışına taşınmasıyla azaltılmıştır. Ayrıca, model uyum indekslerinde gösterilen iyileştirmeler yapılmaya devam edilmiş ölçek maddeleri arasında kovaryans ataması yapılmıştır.

İstenen uyum iyiliğini elde edildiği son modelde örtük değişkenler ve gözlenen değişkenlerin anlam düzeyi ve regresyon ağırlıkları Tablo 27’de incelenebilir.

**Tablo 27**

*Regresyon Katsayıları*

			<b>Tahmin</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Etiket</b>
<b>yat4</b>	<---	<b>ynt</b>	1,002	,102	9,804	***	
<b>yat3</b>	<---	<b>ynt</b>	1,000				
<b>yat8</b>	<---	<b>arkd</b>	1,000				
<b>yat5</b>	<---	<b>arkd</b>	1,126	,086	13,048	***	
<b>yat6</b>	<---	<b>arkd</b>	1,208	,090	13,482	***	
<b>pa8</b>	<---	<b>gvv</b>	1,000				
<b>pa10</b>	<---	<b>gvv</b>	1,042	,054	19,410	***	
<b>pa9</b>	<---	<b>gvv</b>	1,060	,052	20,554	***	
<b>pa3</b>	<---	<b>dvs</b>	1,000				
<b>pa4</b>	<---	<b>dvs</b>	,985	,025	38,813	***	
<b>pa2</b>	<---	<b>dvs</b>	,819	,041	19,744	***	
<b>gm5</b>	<---	<b>gms</b>	1,000				
<b>gm2</b>	<---	<b>gms</b>	1,364	,131	10,426	***	
<b>gm1</b>	<---	<b>gms</b>	1,062	,099	10,754	***	

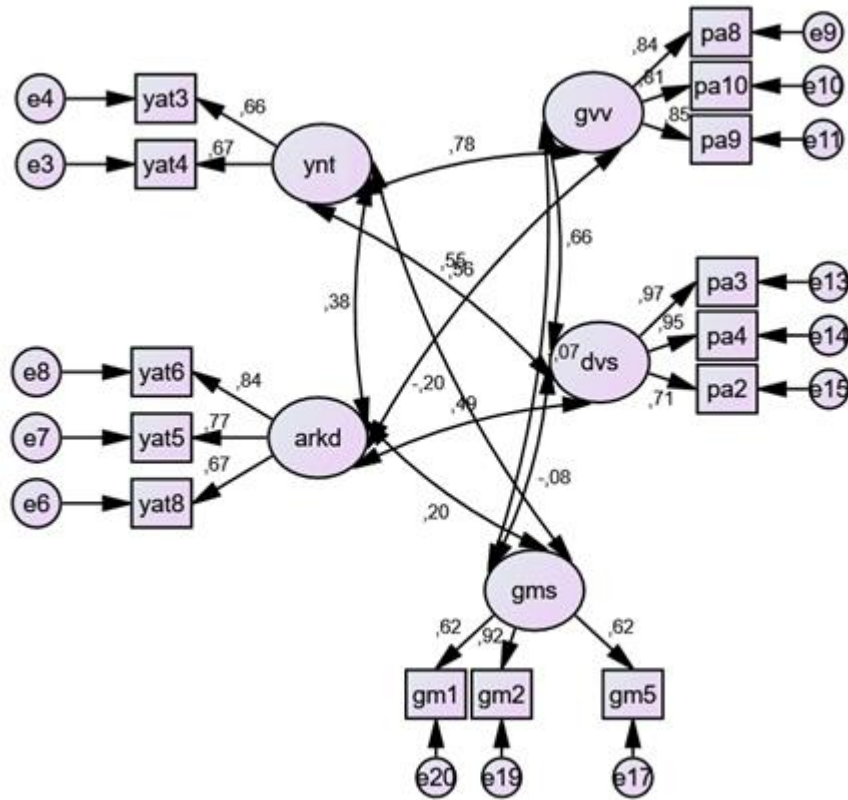
(Cmin/df= 3,28, CFI 0,95, TLI 0,93, RMSEA 0,07, HI90 0,08, PCLOSE 0,00, SRMR= 0,05).

Nihai uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Modelin grafik sunumu Şekil 11’de verilmiştir.

Son model uyum iyileştirme girişiminde;

- 4 maddeli güç mesafesi (Gms) boyutundan 1 madde (gm4) eksiltilmiş 3 madde kalmıştır.
- 4 maddeli prosedür adaleti güven verici (Gvv) boyutundan 1 madde (pa7) eksiltilmiş 3 madde kalmıştır.
- 4 maddeli prosedür adaleti dağıtım ve süreçler (Dvs) boyutundan 1 madde (pa1) eksiltilmiş 3 madde kalmıştır.
- 5 maddeli yöneticilerden tatmin boyutundan (Ynt) 3 madde (yat1, yat2, yat7) eksiltilmiş 2 madde kalmıştır.
- 3 maddeli iş arkadaşlarından tatmin (Arkd) boyutundan eksiltme yapılmamıştır.





Şekil 11. Güç mesafesi, güven verici adalet, dağıtım ve süreç adaleti, yönetici iş arkadaşlarından tatmin DFA Son Model

## 5.6. Araştırma Değişkenleri Arası Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasında pearson korelasyon değerleri Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28**

*Korelasyon Tablosu*

		Korelasyon					
		IT	GMS	YNT	ARKD	GVV	DVS
IT	Pearson Correlation	1	-,180**	,562**	,427**	,593**	,572**
	Anlamlılık (2-Kuyruk)		0	0	0	0	0
	N		435	435	435	435	435
GMS	Pearson Correlation		1	-,118*	,193**	-0,046	-0,089
	Anlamlılık (2-Kuyruk)			0,014	0	0,334	0,063
	N			435	435	435	435
YNT	Pearson Correlation			1	,282**	,571**	,406**
	Anlamlılık (2-Kuyruk)				0	0	0
	N				435	435	435
ARKD	Pearson Correlation				1	,484**	,431**
	Anlamlılık (2-Kuyruk)					0	0
	N					435	435
GVV	Pearson Correlation					1	,573**
	Anlamlılık (2-Kuyruk)						0
	N						435
DVS	Pearson Correlation						1
	Anlamlılık (2-Kuyruk)						
	N						

\*\* Korelasyon önem Derecesi0.01 (2-Kuyruk).  
\* Korelasyon önem Derecesi0.05 (2-Kuyruk).

Tablo 28’de görülen araştırma değişkenleri arasındaki karşılıklı ilişkiler, aşağıda açıklanmıştır.

Güç mesafesi ile iş tatmini arasında negatif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ;  $r = -0,180$ ).

Yöneticiden tatmin ile iş tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ;  $r = 0,562$ ).

İş arkadaşından tatmin ile iş tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ;  $r = 0,427$ ).

Prosedür adaleti güven verici boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ;  $r = 0,593$ ).

Prosedür adaleti dağıtım ve süreç boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ;  $r = 0,572$ ).

Yöneticiden tatmin ile güç mesafesi arasında negatif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ;  $r = -0,118$ ).

İş arkadaşından tatmin ile güç mesafesi arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,05$ ;  $r = 0,193$ ).

İş arkadaşından tatmin ile yöneticiden tatmin arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,001$ ;  $r = 0,282$ ).

Prosedür adaleti güven verici boyutu ile yöneticiden tatmin arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,001$ ;  $r = 0,571$ ).

Prosedür adaleti dağıtım ve süreç boyutu ile yöneticiden tatmin arasında pozitif orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,001$ ;  $r = 0,406$ ).

Prosedür adaleti güven verici boyutu ile iş arkadaşından tatmin arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,001$ ;  $r = 0,484$ ).

Prosedür adaleti dağıtım ve süreç boyutu ile iş arkadaşından tatmin arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,001$ ;  $r = 0,431$ ).

Prosedür adaletinin dağıtım ve süreç boyutu ile güven verici boyutu arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,001$ ;  $r = 0,573$ ).

## 5.7. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 29'da görüldüğü üzere iş tatmininin bağımlı endojen değişken, diğer değişkenlerin egzogen kabul edildiği regresyon eşitliğinde VAF analiz sonuçlarında sınır değer olan 3 üzerinde değer alan boyut bulunmamaktadır. Çoklu doğrudaşlık (multicollinearity) testinden geçmesiyle modele ait global testler tamamlanmıştır.

**Tablo 29***Varyans Genişlik Faktörü Tablosu*

Model	Katsayılar <sup>a</sup>						
	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık	Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Error	Beta			Hata Payı	VA F
1 (Sabi)	2,873	,183		15,698	,000		
GMS	-,068	,019	-,131	-3,664	,000	,992	1,008
GVV	,286	,031	,396	9,089	,000	,672	1,488
DVS	,177	,023	,334	7,636	,000	,668	1,496

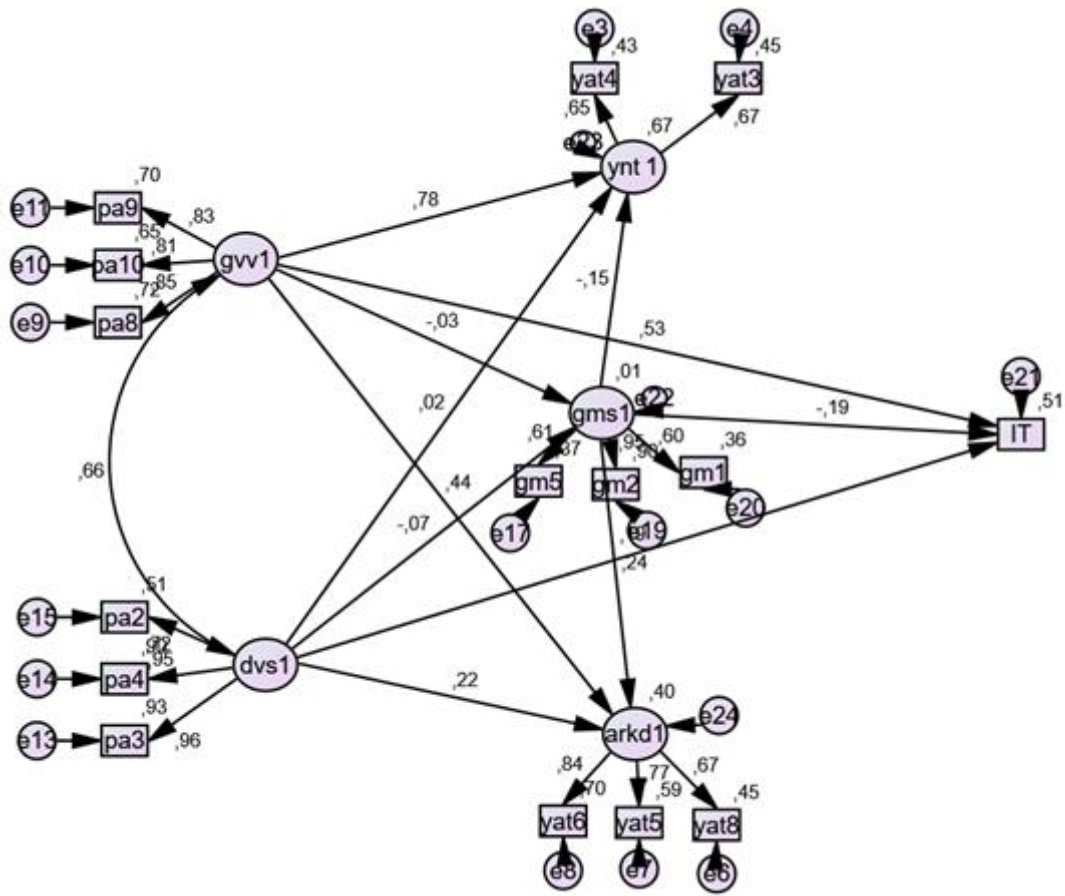
a. Bağımlı Değişken: IT

**5.7.1. Yol Analizi Bulguları**

Çalışmada iki farklı yol model denemesi yapılmıştır. Birincisinde, iş tatmininin işin tabiatından (tbt), başkalarıyla etkileşimden (bet) ve somut sonuçlarından (ssn) olmak üzere üç boyutu endojen değişkendir. Prosedür adaletinin iki boyutu olan güven verici adalet (gvv1) ve dağıtım ve süreç adaletinin (dvs1) egzogen değişkenlerdir. Güç mesafesi (gm), yöneticiden tatmin (ynt11) ve iş arkadaşlarından tatmin (arkd1) aracı endojen değişkenlerdir. Birinci nedensel modeldeki değişkenlerin endojen değişkenleri (işin tabiatından (tbt), başkalarıyla etkileşimden (bet) ve somut sonuçlarından (ssn) açıklama gücünü ortaya koyan R-kare değerlerinin çok düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle birinci modele çalışmada yer verilmemiştir.

İkinci yol modelde iş tatmini, tek boyutlu bir endojen değişken olarak yer almıştır. Diğer değişkenler birinci modeldeki gibi yerleştirilmiştir. Yani, prosedür adaletinin iki boyutu olan güven verici adalet (gvv1) ve dağıtım ve süreç adaletinin (dvs1) egzogen değişkenlerdir. Güç mesafesi (gm), yöneticiden tatmin (ynt11) ve iş arkadaşlarından tatmin (arkd1) aracı endojen değişkenlerdir. Modelin ilk halinde endojen değişkenimiz iş tatmininin (IT) R-kare değeri 0,51 dir. Diğer endojenlerden arkadaşlardan tatmin (arkd1) R-kare değeri 0,40, yöneticilerden tatmin (ynt11) R-kare değeri 0,60 çıkmıştır. R-

kare değerlerinin yeterli görülmesi ile hipotez testi bu model üzerine kurulmuştur. İkinci yol model, ilk kurulduğu haliyle Şekil 12'deki grafikte görülmektedir.



Şekil 12. İkinci Yolmodel İlk Durumu

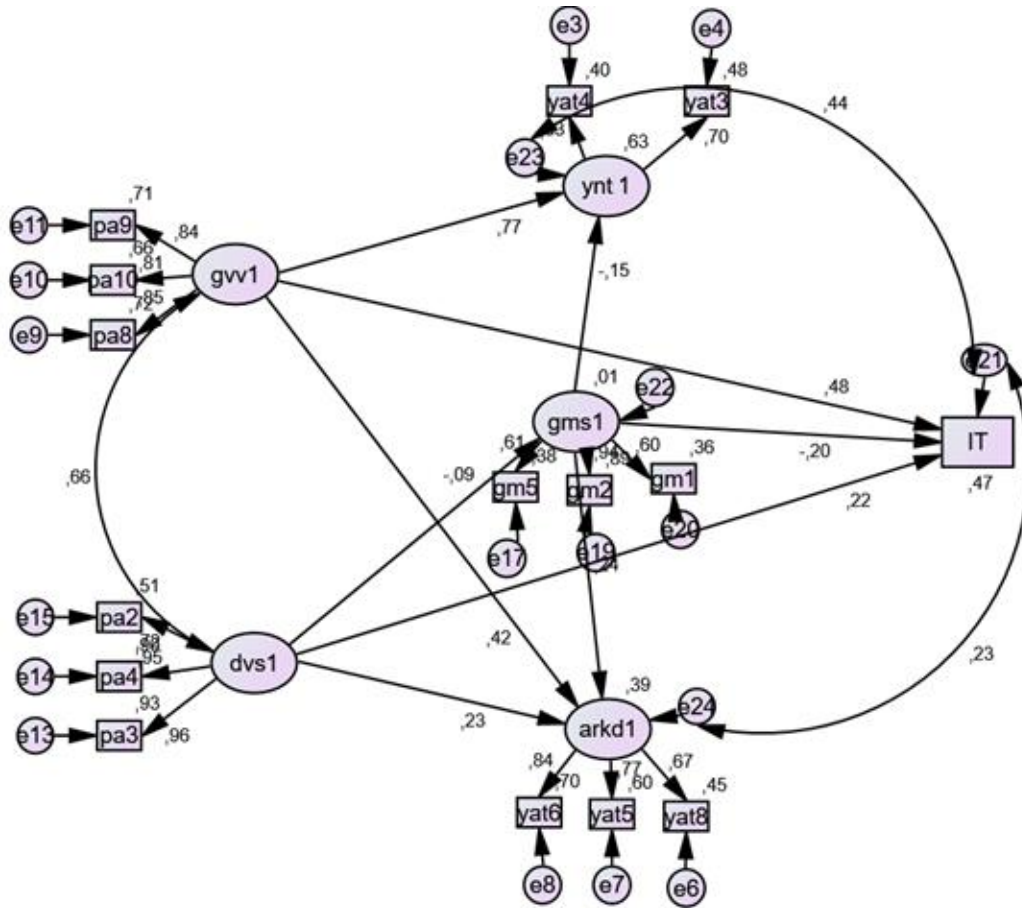
Model uyum iyiliğini yükseltmek amacıyla endojen ve egzojen değişkenlerin kendi aralarında teoriye aykırı olmayan kovaryans atamaları yapılmıştır. Ayrıca, ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı olmayan regresyon etki patikaları modelden çıkarılmıştır. Bu sayede modelin serbestlik derecesi artırılmıştır. Sonuçlar, doğrusal regresyon ağırlıkları olarak Tablo 30'da verilmiştir.

**Tablo 30***İkinci Yol Model Doğrusal Regresyon Ağırlıkları İlk Değerleri*

			S.Tahmin	S.E.	C.R.	P	Etiket
gms1	<---	dvs1	-,088	,039	-1,701	,089	
arkd1	<---	dvs1	,230	,037	3,499	***	
arkd1	<---	gvs1	,417	,062	5,816	***	
ynt1	<---	gvs1	,769	,062	11,833	***	
arkd1	<---	gms1	,242	,039	4,736	***	
ynt1	<---	gms1	-,148	,045	-2,776	,006	
yat4	<---	ynt1	,631	,084	10,544	***	
yat3	<---	ynt1	,696				
yat8	<---	arkd1	,670				
yat5	<---	arkd1	,772	,087	13,126	***	
yat6	<---	arkd1	,838	,089	13,567	***	
pa8	<---	gvs1	,848				
pa10	<---	gvs1	,812	,053	19,620	***	
pa9	<---	gvs1	,843	,051	20,643	***	
pa3	<---	dvs1	,964				
pa4	<---	dvs1	,949	,025	39,070	***	
pa2	<---	dvs1	,716	,042	19,784	***	
gm5	<---	gms1	,613				
gm2	<---	gms1	,945	,133	10,712	***	
gm1	<---	gms1	,601	,099	10,639	***	
IT	<---	gvs1	,480	,044	8,713	***	
IT	<---	dvs1	,217	,026	4,340	***	
IT	<---	gms1	-,199	,028	-4,977	***	

(Cmin/df= 4,18, CFI 0,93, TLI 0,90, RMSEA 0,08, HI90 0,09, PCLOSE 0,00, SRMR= 0,05)

İkinci yol modeldeki iyileştirmeler sonrasında modelimizdeki endojen değişkenimiz iş tatmininin (IT) R-kare değeri 0,47 olarak bulunmuştur. Diğer endojenlerden arkadaşlardan tatmin (arkd1) R-kare değeri 0,39, yöneticilerden tatmin (ynt1) R-kare değeri 0,63 çıkmıştır. Tablo 30'da görüldüğü üzere son model uyumu iyiliğinde ve R-kare değerlerinde istenen düzeye ulaşılmıştır. İyileştirilen ikinci yol modelin regresyon katsayılarının gösterildiği grafik Şekil 13'de verilmiştir.



Şekil 13. İkinci Yol Model Nihai Durum

İkinci yol modelin nihai durumunun kabul edilebilir düzeydeki uyum iyiliği değerleri ile ilişkilerin anlamlılığı ve regresyon ağırlıkları, Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31**

*İkinci Yol Model Doğrusal Regresyon Ağırlıkları Nihai Değerleri*

			S.Tahmin	S.E.	C.R.	P
gms1	<---	dvs1	-,088	,039	-1,701	,089
arkd1	<---	dvs1	,230	,037	3,499	***
arkd1	<---	gvs1	,417	,062	5,816	***
ynt1	<---	gvs1	,769	,062	11,833	***
arkd1	<---	gms1	,242	,039	4,736	***
ynt1	<---	gms1	-,148	,045	-2,776	,006
IT	<---	gvs1	,480	,044	8,713	***
IT	<---	dvs1	,217	,026	4,340	***
IT	<---	gms1	-,199	,028	-4,977	***

(Cmin/df= 3,64, CFI 0,94, TLI 0,92, RMSEA 0,07, HI90 0,08, PCLOSE 0,00, SRMR= 0,05)

### 5.7.2. Hipotez Testleri

Yol analizi son modelde uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. Bu model üzerinden doğrusal etki, gruplar arası farklar ve kısmi aracı etkiler üzerine hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

#### 5.7.2.1. Doğrusal Etki Hipotez Testleri

Nihai yapısal model üzerindeki yol analizinde anlamlı yollar belirlenmiştir. Modele ait tabloda “P” ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını, standardize edilmiş regresyon “S. Tahmin” tahmin değerleri ise ilişkinin yönü ve gücünü anlatmaktadır. Yol analizi son model doğrusal regresyon ağırlıkları tablosundan hareketle doğrusal etki testlerinin araştırma hipotezlerini doğrulama durumları Tablo 32’de görülmektedir.

**Tablo 32**

*Doğrusal Etki Hipotez Testi*

No.		
H <sub>1</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adalet güç mesafesi algısını olumsuz etkiler.	<b>RED</b>
H <sub>2</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adalet iş arkadaşlarından tatmini olumlu etkiler.	<b>KABUL</b>
H <sub>3</sub>	Güven verici adalet iş arkadaşlarından tatmini olumlu etkiler.	<b>KABUL</b>
H <sub>4</sub>	Güven verici adalet yöneticiden tatmini olumlu etkiler.	<b>KABUL</b>
H <sub>5</sub>	Güç mesafesi algısı iş arkadaşlarından tatmini olumlu etkiler	<b>KABUL</b>
H <sub>6</sub>	Güç mesafesi algısı yöneticiden tatmini olumsuz etkiler.	<b>KABUL</b>
H <sub>7</sub>	Güven verici adalet iş tatminini olumlu etkiler.	<b>KABUL</b>
H <sub>8</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adalet iş tatminini olumlu etkiler.	<b>KABUL</b>
H <sub>9</sub>	Güç mesafesi algısı iş tatminini olumsuz etkiler.	<b>KABUL</b>

#### 5.7.2.2. Aracı Etki Hipotez Testleri

Kısmi aracı ilişkiler (partial mediation) içeren araştırma hipotezlerimiz için egzogen değişkenden endojen değişkene farklı sayıda dolaylı yollar belirlenmiştir. Bu yollar bazı yazılım programlarında test edilmiştir (Gaskin, 2016). %90 güven aralığında, örneklem büyüklüğü 435 belirlenerek gerçekleştirilmiştir. Hipotez testi değerlendirmesi  $p < 0,05$  düzeyinde Tahmin standardize etki değerine bakılarak yapılmıştır. Tahmin değeri



küçük olsa da (iki ondalıklı sayının çarpımı sonucudur) önemli bir etkinin varlığını gösterir. Kısmi aracı etki analizlerine ilişkin bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 33**

*Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin İş Tatminine Etkisinde Güç Mesafesinin Aracılığı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A x B	,009	,001	,021	,064

Tablo 33'e göre ( $p>0,05$ ) dağıtım ve süreçlerde adaletin iş tatminine etkisinde güç mesafesinin aracı etkisi yoktur.

**Tablo 34**

*Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin Yöneticiden Tatmine Etkisinde Güç Mesafesinin Aracılığı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A x B	,008	,002	,023	,033

Tablo 34'e göre ( $p<0,05$ ) dağıtım ve süreçlerde adaletin yöneticiden tatmine etkisinde güç mesafesinin pozitif kısmi aracı etkisi **vardır**.

**Tablo 35**

*Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin İş Arkadaşlarından Tatmine Etkisinde Güç Mesafesinin Aracılığı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A x B	-,012	-,025	-,002	,061

Tablo 35'e göre ( $p>0,05$ ) dağıtım ve süreçlerde adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisinde güç mesafesinin aracı etkisi yoktur.

Aracı etki test sonuçlarının araştırma hipotezlerini doğrulama durumları Tablo 36'da listelenmiştir.

**Tablo 36***Aracı Etki Hipotez Testi*

No.		
H <sub>10</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adaletin iş tatminine etkisinde güç mesafesinin aracı etkisi vardır.	RED
H <sub>12</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adaletin yöneticiden tatmine etkisinde güç mesafesinin aracı etkisi vardır. (Pozitif kısmi aracı etki vardır.)	KABUL
H <sub>13</sub>	Dağıtım ve süreçlerde adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisinde güç mesafesinin aracı etkisi vardır.	RED

**5.7.2.3. Grup Karşılaştırma (Demografik) Hipotez Testleri**

Yol analizi ile uyum iyiliği bulunmuş modelden yola çıkarak çoklu grup karşılaştırmalar için etki yolları atanmıştır, bir istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Gruplar A ve B adları almış, bootstrap tarafsızlık düzeltmesi ile %95 güven aralığında, örneklem büyüklüğü 435 girilerek gruplara göre egzogen değişkenlerin endojendeki etkileri belirlenmiştir. Kabul edilen doğrusal etki hipotezleri üzerine “cinsiyet” ve “ilk üst ile çalışma süresi” gruplarına göre kurulan fark hipotezleri test edilmiştir.

**5.7.2.3.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar**

Katılımcılar, A “bayan” ve B “erkek” olmak üzere iki gruba ayrılmış ve bu iki grupta araştırma değişkenlerinin karşılaştırması yapılarak hipotez testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 37***Güç Mesafesinin İş Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,058	,059	,993

Tablo 37’ye göre ( $p > 0,05$ ) güç mesafesinin iş tatminine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 38***Güç Mesafesinin Yöneticiden Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,102	,090	,966

Tablo 38'e göre ( $p>0,05$ ) güç mesafesinin yöneticiden tatmine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 39***Güç Mesafesinin İş Arkadaşlarından Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,086	,105	,928

Tablo 39'a göre ( $p>0,05$ ) güç mesafesinin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 40***Güven Verici Adaletin İş Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,158	,150	,964

Tablo 40'a göre ( $p>0,05$ ) güven verici adaletin iş tatminine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 41***Güven Verici Adaletin Yöneticiden Tatmine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,162	,141	,991

Tablo 41'e göre ( $p>0,05$ ) güven verici adaletin yöneticiden tatminine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında fark yoktur.

**Tablo 42**

*Güven Verici Adaletin İş Arkadaşlarından Tatmine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,248	,222	,977

Tablo 42'ye göre ( $p>0,05$ ) güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 43**

*Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin İş Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,083	,087	,957

Tablo 43'e göre ( $p>0,05$ ) dağıtım ve süreçlerde adaletin iş tatminine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 44**

*Dağıtım Ve Süreçlerde Adaletin İş Arkadaşlarından Tatmine Etkisinin Cinsiyete Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,107	,144	,909

Tablo 44'e göre ( $p>0,05$ ) güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur.

### 5.7.2.3.2. İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar

Araştırma değişkenlerinin, A "0-5 yıl" ile B "5 yıl ve üzeri" olmak üzere iki gruba ayrılmış ilk üst ile çalışma süresi açısından yapılan karşılaştırmalarını konu alan hipotez test sonuçlarımız aşağıdaki gibidir.

**Tablo 45**

*Güven Verici Adaletin Yöneticiden Tatmine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,162	,141	,991

Tablo 45'e göre ( $p>0,05$ ) güven verici adaletin yöneticiden tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 46**

*Güven Verici Adaletin İş Tatminine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,158	,150	,964

Tablo 46'ya göre ( $p>0,05$ ) güven verici adaletin iş tatminine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 47**

*Güven Verici Adaletin İş Arkadaşlarından Tatmine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,248	,222	,977

Tablo 47'ye göre ( $p>0,05$ ) güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 48**

*Dağıtım ve Süreç Adaletinin İş Tatminine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,083	,087	,957

Tablo 48'e göre ( $p>0,05$ ) dağıtımsal ve süreç adaletinin iş tatminine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark yoktur.

**Tablo 49**

*Dağıtımsal Ve Süreç Adaletinin İş Arkadaşlarından Tatminine Etkisinin İlk Üst İle Çalışma Süresine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,000	-,107	,144	,909

Tablo 49'a göre ( $p>0,05$ ) dağıtımsal ve süreç adaletinin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark yoktur.

#### 5.7.2.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırmalar

Araştırma değişkenlerinin, A “master derecesiz” ve B “master dereceli” olmak üzere iki gruba ayrılmış eğitim düzeyi açısından yapılan karşılaştırmalarını konu alan hipotez test sonuçlarımız aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 50**

*Güç Mesafesinin Yöneticiden Tatmine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,407	,180	,982	,003

Tablo 50'ye göre ( $p<0,05$ ) güç mesafesinin yöneticiden tatmine etkisi master derecesi olmayan öğretmenlerde diğerlerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

**Tablo 51**

*Güç Mesafesinin İş Arkadaşları Tatminine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,150	-,006	,338	,111

Tablo 51'e göre ( $p>0,05$ ) güç mesafesinin iş arkadaşları tatminine etkisi açısından master derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 52***Güç Mesafesinin İş Tatminine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,182	,038	,396	,047

Tablo 52'ye göre ( $p < 0,05$ ) güç mesafesinin iş tatminine etkisi, master derecesi olmayan öğretmenlerde diğerlerine göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

**Tablo 53***Güven Verici Adaletin Arkadaşlardan Tatmine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	-1,593	-4,157	-,576	,007

Tablo 53'e göre ( $p < 0,05$ ) güven verici adaletin arkadaşlardan tatmine etkisi master derecesi olmayan öğretmenlerde diğerlerine göre anlamlı bir şekilde daha **düşüktür**.

**Tablo 54***Güven Verici Adaletin Yöneticilerden Tatmine Etkisinin Master Derecesine Göre Farkı*

Parametre	Tahmin	Alt	Üst	P
A - B	,012	-1,221	,902	,975

Tablo 54'e göre ( $p > 0,05$ ) güven verici adaletin yöneticilerden tatmine etkisi açısından master derecesi olan öğretmenler ile olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tüm gruplar arası fark testi sonuçlarının araştırma hipotezlerimizi doğrulama durumu Tablo 55'de verilmiştir.

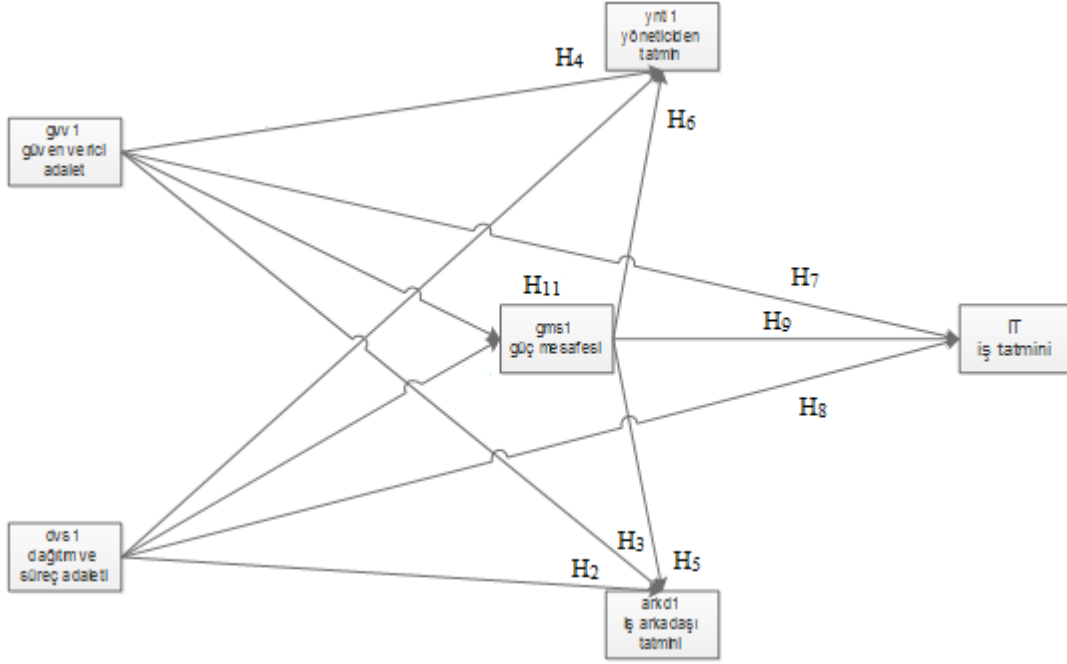
**Tablo 55***Gruplar Arası Fark Hipotez Testi*

<b>H<sub>13</sub></b>	Güç mesafesinin iş tatminine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>14</sub></b>	Güç mesafesinin yöneticiden tatmine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>15</sub></b>	Güç mesafesinin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>16</sub></b>	Güven verici adaletin iş tatminine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark anlamlı vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>17</sub></b>	Güven verici adaletin yöneticiden tatminine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>18</sub></b>	Güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>19</sub></b>	Dağıtım ve süreçlerde adaletin iş tatminine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>20</sub></b>	Güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>21</sub></b>	Güven verici adaletin yöneticiden tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>22</sub></b>	Güven verici adaletin iş tatminine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>23</sub></b>	Güven verici adaletin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>24</sub></b>	Dağıtımsal ve süreç adaletinin iş tatminine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>25</sub></b>	Dağıtımsal ve süreç adaletinin iş arkadaşlarından tatmine etkisi açısından ilk üstü ile 0-5 yıl çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>26</sub></b>	Güç mesafesinin yöneticiden tatmine etkisi açısından master derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı fark vardır. (Bu ilişki, master derecesi olmayan öğretmenlerde diğerlerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir)	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>27</sub></b>	Güç mesafesinin iş arkadaşları tatminine etkisi açısından master derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>28</sub></b>	Güç mesafesinin iş tatminine etkisi açısından master derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır. (Bu ilişki, master derecesi olmayan öğretmenlerde diğerlerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir)	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>29</sub></b>	Güven verici adaletin arkadaşlardan tatmine etkisi açısından master derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır. (Bu ilişki, master derecesi olmayan öğretmenlerde diğerlerine göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür.)	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>30</sub></b>	Güven verici adaletin yöneticilerden tatmine etkisi açısından master derecesi olan öğretmenler ile olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır.	<b>RED</b>



## 5.8. Son Araştırma Modeli

Yukarıda üç farklı hipotez test grubu sonuçları dikkate alınarak ilk araştırma modelimiz revize edilmiş ve Şekil 14’de gösterilen son araştırma modeli ortaya çıkarılmıştır.



Şekil 14. Nihai Araştırma Modeli

## 5.9. İstatistiki Güç Analizi

Doğrudan desteklenmeyen etkilere bina edilmiş hipotezler ile ilişki arandığı durumlarda post-hoc güç analizi yapılmıştır. Endojen değişkenlerimiz **İT**, **ynt1** ve **arkd1** için ayrı ayrı tahminleyici sayısı, gözlenen  $R^2$ , olasılık düzeyi ve örneklem büyüklüğü girilerek gözlenen istatistiki güç hesaplanmıştır. Eşik değer olarak 0,8 esas alınmıştır. Bu amaçla Daniel Soper (2018)'in Power Calculator for Multiple Regression aracı kullanılmıştır.

Tablo 56’da görüldüğü gibi hesaplamalara göre anlamlı bir ilişkinin varlığında bunun istatistiki olarak saptama olasılığımız %100 dür.

**Tablo 56***Endojen Değişkenler İstatistiki Güç Hesaplamaları*

<b>IT</b>	
Tahminleyici sayısı:	3
Gözlenen R <sup>2</sup> :	0,47
Olasılık düzeyi:	0,05
Örneklem büyüklüğü:	435
Gözlenen istatistiki güç:	1
<b>Ynt1</b>	
Tahminleyici sayısı:	2
Gözlenen R <sup>2</sup> :	0,63
Olasılık düzeyi:	0,05
Örneklem büyüklüğü:	435
Gözlenen istatistiki güç:	1
<b>Arkd1</b>	
Tahminleyici sayısı:	3
Gözlenen R <sup>2</sup> :	0,39
Olasılık düzeyi:	0,05
Örneklem büyüklüğü:	435
Gözlenen istatistiki güç:	1

Tablo 57’de verilen hesaplama aracı; Beta işlevi, Cohen’ in f<sup>2</sup> bir F-testinin etkisinin büyüklüğü, Hata işlevi, F-dağılımı kümülatif dağılım işlevi (CDF), düşük tamamlanmamış beta işlevi, Merkezi olmayan F dağılımı kümülatif dağılım işlevi (CDF), Merkezi olmayan F dağılım merkezi olmayan parametre, Normal dağılım kümülatif dağılım işlevi (CDF), Düzenli düşük tamamlanmamış beta işlevi olmak üzere toplamda dokuz formül kullanmaktadır:

**Tablo 57***İstatistiki Güç Hesaplaması*

Beta işlevi:
$B(x,y) = \int_0^1 t^{x-1} (1-t)^{y-1} dt$
$B(x,y) = \int_0^1 t^{x-1} (1-t)^{y-1} dt$
Cohen' in f2 bir F-testinin etkisinin büyüklüğü:
$F^2 = x = R^2/(1-R^2)$
$R^2$ nin çoklu korelasyonun karesi olması halinde Hata işlevi:
$\text{erf}(x) = \frac{2}{\sqrt{\pi}} \int_0^x e^{-t^2} dt$
$\text{erf}(x) = \frac{2}{\sqrt{\pi}} \int_0^x e^{-t^2} dt$
F-dağılımı kümülatif dağılım işlevi (CDF):
$F(x; d_1, d_2) = I_{\frac{d_1 x}{d_1 x + d_2}}(d_1/2, d_2/2),$
d1 ve d2 nin serbestlik derecesini anlattığı ve I düzenlenmiş düşük tamamlanan beta işlevini anlattığı formülde düşük tamamlanmamış beta işlevi:
$B(x;a,b) = \int_0^x t^{a-1} (1-t)^{b-1} dt.$
Merkezi olmayan F dağılımı kümülatif dağılım işlevi (CDF):
$F(x d_1, d_2, \lambda) = \sum_{j=0}^{\infty} \left( \frac{\left(\frac{1}{2}\lambda\right)^j}{j!} e^{-\frac{\lambda}{2}} \right) I\left(\frac{d_1 F}{d_2 + d_1 F} \middle  \frac{d_1}{2} + j, \frac{d_2}{2}\right)$
d1 ve d2 nin serbestlik derecesini anlattıkları ? işaretinin merkezi olmayan parametreye karşılık geldiği, F nin Fisher değerini anlattığı, I nın düzenli düşük tamamlanmamış beta işlevine karşılık geldiği formülde. Merkezi olmayan F dağılım merkezi olmayan parametre:
$\lambda = f^2 n$
f2 nin etki büyüklüğünü ve n nin örneklem büyüklüğünü bildirdiği formülde. Normal dağılım kümülatif dağılım işlevi (CDF):
$F(x; \mu, \sigma^2) = \frac{1}{2} \left[ 1 + \text{erf}\left(\frac{x - \mu}{\sigma\sqrt{2}}\right) \right],$
$\mu$ sembolünün ortalamayı, $\sigma$ sembolünün standart sapmayı ve erf sembolünün hata işlevini anlattığı formülde. Düzenli düşük tamamlanmamış beta işlevi:
$I_x(a, b) = \frac{B(x; a, b)}{B(a, b)}.$
numeratörün düşük tamamlanmamış beta işlevi olduğu, ve denominatorün beta işlevi olduğu formülde.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuç

Hipotez testleri sonucu kabul edilen hipotezlerden varılan sonuçlar yine test sıralamasına göre sonuçlar bölümünde toplanmıştır. İlk sırada, araştırma değişkenleri arasında doğrusal etki hipotezi testlerinde varılan sonuçlar bulunmaktadır. Ardından aracı etki hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak, örneklemin özellikleri üzerinden yapılan fark analizi sonuçları incelenmektedir.

Araştırma bulgularına göre prosedür adaletinin dağıtım ve süreçlerde adalet boyutu iş arkadaşlarından tatmini ve bir bütün olarak iş tatminini olumlu etkiler. Prosedür adaletinin dağıtım ve süreçlerde adalet boyutu *tarafsızlık, global prosedür* ve *global dağıtım* olmak üzere üç dinamik unsurdan oluşmaktaydı. Bu unsurların iş arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminini artırdığını anlamaktayız. Bu ilişki bireysel yaşantımızda sıkça rastlanan bir ilişkidir ve anlaşılması oldukça kolaydır. Çünkü işyerinde adalet ve eşitliğin varlığına gösteren prosedürler zaten kişinin iş arkadaşları ile olan ilişkilerini de içine alan işlemlerdir. Bu prosedürlerde adalet algılanıyorsa yani, dağıtım ve süreç adaleti boyutu yükseliyorsa çalışanların toplam iş tatmini de normal olarak yükselmektedir. Şu halde iş tatminini oluşturan faktörlerden iş arkadaşları kaynaklı tatmin öncelikli olmak üzere ücretler, terfi, fiziki şartlar, iletişim ve işin mahiyet gibi diğer faktörlerden kaynaklanan iş tatmini de artmaktadır. Bu bulgu, Al-Zu'bi (2010, s. 104)'nin ve McFarlin ve Sweeney (1992, s. 628)'in süreç adaleti ve iş tatmini arasında belirttiği pozitif ilişki ile örtüşmektedir.

Prosedür adaletinin diğer boyutu olan güven verici adalet boyutunun iş arkadaşlarından tatmini, yönetici kaynaklı iş tatminini ve bir bütün olarak iş tatminini olumlu etkilediği bulgularımız arasındadır. Yani kişinin, muteber ve saygın muamele gördüğüne ve kendisi hakkında karar verenlerin iyiliğini düşünerek karar verdiklerine yönelik inancı onun iş arkadaşlarından duyduğu tatmini artırmaktadır. Yönetici kaynaklı iş tatminini de olumlu etkilemektedir. Yani kişinin, muteber ve saygın muamele gördüğüne ve kendisi hakkında karar verenlerin iyiliğini düşünerek karar verdiklerine

yönelik inancı onun arkadaşlarından, yöneticilerinden ve diğer tüm iş tatmini faktörlerinden kaynaklanan iş tatminini artırmaktadır. Araştırma bulgumuz Schappe (1998, s. 497-500) ve Clay-Warner ve diğ. , (2005, s.397-402)'nin bulgularını doğrular niteliktedir.

Araştırma bulgularımız güç mesafesi algısının iş arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminini olumlu etkilediğini ancak, yöneticiden kaynaklanan iş tatminini ve bir bütün olarak iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Yüksek güç mesafesinin sonuçları topluca göz önüne alındığında bu ilginç bulgunun nedenini iş arkadaşlığı kavramında aramak gerektiği görülmektedir. Türk kültüründe iş arkadaşlığı kavramının mahiyeti güç mesafesi sonuçlarının oluşturulduğu literatürdeki ülkeler kültüründen farklı olmalıdır. Bu fark iş arkadaşlıklarının örgütsel destek unsuru olarak Türk kültüründe daha önemli bir yere sahip olmasından kaynaklanabilir. İş arkadaşlığının yüksek güç mesafesi ile uyum sağlaması, Türk kültüründe farklı bir yeri olduğuna işaret etmektedir. Olası senaryoda Türk insanı üstleriyle arasındaki güç farkını sorgulamayıp doğal gördüğünde ve kayıtsız şartsız yöneticilerine itaat ettiğinde iş arkadaşından kaynaklı iş tatmini duymaktadır. Zira iş arkadaşı da bu itaat davranışını göstermekte ve bu sayede aralarında güç farkı denesizliği bulunmayan iş arkadaşları arasında benzersiz güçlü bir bağ kurulmaktadır. Ancak, aradaki güç farkı algısı nedeniyle yöneticiler ile aynı derecede yakınlaşma kurulamamaktadır. Sonuçta, yöneticiler ile birlikte iş tatmini kaynağı ücret, işin mahiyeti, terfi gibi diğer unsurlar da bu güçlü yakınlaşma ilişkisi içinde yer almamakta ve iş tatminsizliği kaynakları haline gelmektedirler. Güç mesafesinin doğrudan iş tatmini üzerindeki etkisine dair önceki araştırmalarda bir bulguya rastlanmamıştır.

Aracı etki analizleri sonucu prosedür adaletinin dağıtım ve süreçler boyutunun yöneticiden kaynaklı iş tatminine etkisinde güç mesafesinin kısmi pozitif aracı etkisi olduğu bulunmuştur. Doğrusal etki analizlerinde prosedür adaletinin dağıtım ve süreçler boyutu ile yöneticiden kaynaklı iş tatmini arasında bir ilişki görülmezken güç mesafesinin aracı olması durumunda böyle bir ilişki ortaya çıkması, güç mesafesi değişkeninin aracı etkisi ile arasında ilişki olmayan iki değişken arasında ilişki gelişmesine neden olduğu görülmektedir. Bu durum, aracı değişken tanımı içinde görülmektedir. Güç mesafesinin aracı rolünün bu türden olduğu varsayımıyla bu ilişki, senarize edilerek anlaşılır hale getirilebilir. Olası senaryoda, çalışma ortamında prosedür adaletinin dağıtım ve süreç

boyutu yani tarafsızlık, global prosedür ve global dağıtım unsurları algılanmaktadır ancak bu, yönetici kaynaklı iş tatminine yol açmamaktadır. Güç mesafesi algısının gündeme gelmesiyle yöneticiler ile arasındaki güç farkını doğal gören ve emirleri sorgulamadan uygulayan yüksek güç mesafesi algısına sahip çalışanlar, yönetici kaynaklı iş tatmini duymaktadır. Zira astlar, artık yöneticilerin karar ve uygulamalarının doğruluğunu tartışmadan kabullenmekte ve olası tatminsizliğin kaynağını başka alanlara kaydırmaktadırlar.

Güç mesafesinin denetimin kötüye kullanıldığı örgütlerde yani süreç adaletinin negatif algılandığı ortamlarda çalışanların verdiği tepkileri sınırlayan ve düzeyini belirleyen etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Tepper, 2007) bu aracı etkinin benzeri araştırma bulgularımızda görülmektedir. Prosedür adaleti, güç mesafesi aracı etkisi sayesinde yönetici kaynaklı iş tatminine neden olmaktadır.

Rafiei ve Pourezza (2013)'nin araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirme, güç mesafesi algısı aracı etkisi nedeniyle daha az iş tatmini oluşturmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları temelde, prosedür adaletini tesis eden uygulamalardır ve prosedür adaletinin vekil değişkeni varsayılabilir. Bu açıdan bakıldığında araştırmacıların bulgularındaki iş tatminine olumlu yansıyan aracı etkisi, araştırma bulguları ile benzeşmektedir.

Örneğimizdeki öğretmenlerin bir kısmı, diğerlerinden farklı olarak master derecesi ile daha üst tahsil grubunu oluşturmaktaydı. Bu açıdan örneklem iki gruba ayrılarak bu gruplar arasındaki farklar, yapısal model üzerinde incelendi. Bulgular, güç mesafesinin yönetici kaynaklı iş tatminine ve bir bütün olarak iş tatminine olumsuz etkisi açısından master derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı fark bulunduğunu göstermiştir. Buna göre söz konusu olumsuz ilişkiler, master derecesi olmayan öğretmenlerde diğerlerine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek çıkmaktadır.

Fark analizleri kapsamında bir başka araştırma bulgumuz prosedür adaletinin güven verici boyutunun iş arkadaşları kaynaklı iş tatminine olumlu etkisi açısından master derecesi olan ve olmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark oluşuydu. Buna göre söz konusu olumlu ilişki, master derecesi olmayan öğretmenlerde diğerlerine göre anlamlı bir şekilde daha düşük çıkmaktadır. yani master derecesi sahibi olan öğretmenler iş ortamında muteber ve saygın muamele gördükleri ve kendilerini ilgilendiren konularda

karar alınırken onların iyiliğinin düşünülmesine dair inançları onların iş arkadaşları kaynaklı iş tatmin düzeylerini artırmaktadır. Ancak master derecesi olmayanlarda durum böyle değildir. Onlar, ya yeterince güven duyamamakta ve yönetimlere şüpheli yaklaşmaktadır ya da güven hisleri onların iş arkadaşları ile olan ilişkilerini olumlu etkileyecek düzeyde olmamaktadır. Bu bulgudan hareketle, eğitim örgütlerinde tahsil düzeyinin yükselmesiyle çalışanlarda örgütsel süreçlerde adalet olduğuna yönelik güvenlerinin arttığı söylenebileceği gibi, yüksek tahsil düzeyinin iş arkadaşları ile olan ilişkilerde olumlu yönde gelişmeler için zemin oluşturduğu da söylenebilir.

## 6.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarımızda verilen sıra ile bu sonuçlara bir kısım öneriler getirilmiştir. Önerilerin çoğunluğu işletme yöneticileri için olmuştur. Çünkü işe yabancılaşmanın nedenleri içinde incelenen örgütsel sessizlik davranışının yönetim uygulamaları ile kontrol altına alınabileceği varsayımıyla konuya yaklaşılmıştır. Eğitim sektörünün tamamını kapsayan ilgili bakanlıklara yönelik önerimiz de olmuştur.

Prosedür adaletinin dinamik unsuru olan dağıtım ve süreçlerde adaletin iş arkadaşlarından tatmin ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri takım çalışmasının önemli olduğu alanlarda yöneticiler için önemli bir bulgu olarak görülmelidir. Yönetimlerin bu anlamda prosedür adaletinin dağıtım ve süreçlerdeki üç hassasiyetine eğilmeleri önerilir. Tarafsız olmalı çalışanları etkileyecek kararları sadece gerçekler ışığında almalıdırlar. Çalışanların hepsine işletmenin muteber ve saygın üyeleri gibi davranmalı ve iyi bir duruş sergilemelidirler. Son olarak çalışanları endişelendirecek konularda onların iyiliğini düşünerek yaklaşmalı ve güven telkin etmelidirler

Prosedür adaletinin güven verici yönü ile iş tatminini bütün yönleriyle olumlu etkilemesi bize çok etkili bir yönetim aracı olabileceğini göstermektedir. Öyleyse yönetimler çalışanlarına prosedürlerde güven verici algı zemini hazırlamalıdır. Bunun için yönetim, çalışanların sorun ve endişeleri karşısında iyiliksever bir yaklaşım sergilemeye dikkate etmelidir. Önemsenmedikleri veya sorunlarına içten yaklaşılmadığı durumlarda çalışanların güven hissetmediği ve bunun iş tatminine olumsuz yansıtacağı bilinmelidir.

Yüksek güç mesafesinin neden olduğu yönetici kaynaklı iş tatminsizliği işletmelerde uygun liderlik yaklaşımları ile aşılabılır. Destekleyici liderlik (supportive

leadership) bu tür durumlar için literatür tarafından önerilmektedir. Destekleyici lider, astları ile arasındaki mesafeyi liderlik yaklaşımı sayesinde azaltmakta ve işletme içinde özel bir mikro kültür oluşmaktadır. Bu sayede azalan güç mesafesi algısının olumsuz sonuçları bertaraf edilebilmektedir. İş arkadaşlığının güç mesafesi ile bu farklı ilişkisinin tüm yönleriyle ortaya konabilmesi için liderlik tarzları ve yüksek güç mesafesi konulu bir başka araştırma dizaynı içinde incelenmesi gelecekteki araştırmacılara önerilir.

Konunun daha iyi anlaşılması için gelecekteki araştırmacıların bir kesitsel kültürel araştırma dizaynı dahilinde, güç mesafesinin prosedür adaleti ile iş tatmini arasındaki aracı ilişkiyi, yüksek ve düşük güç mesafeli kültürlerin etkili olduğu örgütlerde karşılaştırmalar yaparak araştırmaları önerilir.

Araştırma bulgularından, yüksek güç mesafesi nedeniyle çalışanların yöneticilerinden tatmin olmayışını çalışanların tahsil düzeyini artırarak aşmanın mümkün olabileceği görülmektedir. Ayrıca, okul yönetimlerinin çalışanlarına güven veren bir adalet algısı oluşturmakla iş arkadaşları kaynaklı tatmini artırmalarının çalışanlarının yüksek tahsil yapması ile kolaylaştığını göstermektedir. Bu noktada, okul yönetimlerine çalışanlarının üst düzey eğitim alması için destek olmaları önerilmektedir. Bu desteğin bakanlık düzeyinde gerçekleştirilmesinin çok daha etkili olacağı düşünülmektedir.

Son olarak gelecekteki araştırmacılara güç mesafesinin farklı olduğu bilinen ülke kültürlerinden alınan daha büyük ve çeşitli örneklemeler üzerinde örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisinin nasıl değiştiğini ortaya koyan araştırmalar yapmaları önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Aamodt, M. (2000). Technical Affairs Section. 205. <http://www.ipmaac.org: http://www.ipmaac/. org/ acn/ apr96/techaff.html>. (Erişim Tarihi: 05.04.2018).
- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of İnequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436
- AFS Intercultural Programs Inc. (2012). Intercultural Programs. 2018 tarihinde AFS Intercultural Programs: <https://woca.afs.org/education/m/icl-for-afs--friends/7664/download> (Erişim Tarihi: 01.02.2018).
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören, İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4).
- Akkoç, İ , ve Kuşoğlu, M . (2018). Örgütsel adalet, iş-aile çatışması ilişkisi: Bankacılık Sektöründe bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (55), 52-72. , 52-72.
- Aksoy, C., Aslantaş, M., ve Arslan, V. (2016). Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1(1), 19-32.
- Akyürek, S. (2001). Türk Silahlı Kuvvetlerinde güç mesafesi ve iletişime etkisi *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory Faktör analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155–173.

- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Angı, A. (2002). A Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction of the Instructors Associated With Students' Evaluation (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Argyle, M., (1977). The Social Psychology of Work, Bungay, Suffolk, *Richard Clay The Chaucer Press*.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1–14. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.03.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.03.002)
- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli
- Aytürk, N.(1990) Yönetim Sanatı. *Emel Yayınevi*, Ankara
- Bahar, E, (2012). İletişim. *Detay Yayıncılık*, Ankara
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe T.(2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-30.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algularına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., ve Sözbilir, F. (2013). İş Terfi Olanakları, Ücret ve İş Arkadaşlarından Tatminin Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması. *Bingöl*

*Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 1-32. (Erişim Tarihi: 03.03.2018).

Baron, R. M., & Kenny, D. S. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Bartlett, M. S. (1950) Tests of significance in Faktör analysis. *British Journal of Psychology, Statistical Section*, 3, 77-85.

Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 23-34.

Başar, U.(2011), Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı*.Ankara.

Bayles, M. D. (1990). A Theoretical Justification. In *Procedural Justice* (115-139). *Springer*, Dordrecht.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(1), 23-42.

Bayram L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural equation models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.

Bingöl, D., (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. baskı. *Beta Yayıncılık* ,İstanbul

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315

Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behavior an Introductory*. *Prentice Hall Europe*.

- Byrne, B. M. (1998). Structural equation modeling with Lisrel, Prelis, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı S. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. *Siyasal Kitabevi*.
- Catt, S. E., & Miller, D. S. (1991). Supervision Working With People, *Boston: Richard D. Irwin Inc.*
- Cattell, R. B. (1966). The Scree Plot Test for the Number of Faktörs. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 140-161. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10)
- Cellucci, A. J. (1978) Measuring managerial satisfaction: a manual for the MJSQ. Greensboro, N.C. (5000 Laurinda Dr., Greensboro 27402): *Center for Creative Leadership*.
- Cheeseman, K. A., Kim, B., Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2011). Correctional officer perceptions of inmates and overall job satisfaction. *Journal of Crime and Justice*, 34(2), 81-102.
- Cihangiroğlu N, Y. A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 19s. <http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/view/186/183>. adresinden alındı
- Clay-Warner, J. , J. Reynolds ve P. Roman. (2005) "Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models", *Social Justice Research*, XVIII, 4, 391 – 408
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for behavioural sciences (2nd ed.) Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- Cohen-Charash, Y., ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, (2), 278–321.

- Cronbach, L., J. (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 16(3), s. 297-334."
- Cropanzano R, Bowen D E, Gilliland S W.(2007). "The Management of Organizational Justice." *Academy of Management Perspectives* (11), 34+48.
- Crowley, S. L., & Fan, X. (1997). Structural equation modeling: basic concepts and applications in personality assessment research. *Journal of Personality Assessment*.  
[https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6803\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6803_4)
- Çakır, Ö. (2005) "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri." *Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 6, no. 2 , 23-39.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi*.
- Dash S.B, and Guin K.K, (2006). Validation of Power Distance Scale in Indian Context and its Policy İmplications on Consumer Behavior Research. *International Journal of Management Practices and Contemporary Thought* , 1(1), 21.
- Dash, S., Bruning, E., & Ku Guin, K. (2006). The moderating effect of power distance on perceived interdependence and relationship quality in commercial banking: A cross-cultural comparison. *International Journal of Bank Marketing*, 24(5), 307-326
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- DeJaeghere, J. G. (2007). Dimensions of Culture. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(5), 625–628. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.07.001>

- Demirkaya H. ve Kandemir A. Ş. (2014), “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18(2), 263-279.
- Diamantopoulos, A., & Sigaw, J. (2000). *Introducing LISREL a guide for the uninitiated*. Sage Publications.
- Dursun, İ. T. (2013) Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1, No. 4: 43-56.
- Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5(2), 155–174.
- Efeoğlu E. ve İplik E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20 (3), 343-360.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doymu Üzerindeki Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İzmir
- Emre, S. (2007). Hofstede'nin Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması. *İnönü Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı*, Malatya
- Eraslan, L. (2004) Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, no. 162
- Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. *Beta*, İstanbul.
- Eren, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon. *Beta*, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). Davranış Bilimleri. 8. *Beta Yayın Dağıtım*, İstanbul.
- Ertürk, E, ve Bedük. A. (2014). Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Selçuk Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi* Cilt:3 Sayı:1 2015.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows* . London – Thousand Oaks –New Delhi: Sage publications

- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (4th ed.). Sage Publications Ltd.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications..
- Franz, C, (2004). A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice. *Graduate School of Wayne State University Detroit, Michigan*.94-95.
- Gaskin, J. & Lim, J., (2016). Master Validity Tool, AMOS Plugin. *Gaskination's StatWiki*
- Görgülür A. (2013). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Niğde.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Güliden E. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İzmir
- Gün, G. (2016). Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması . *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 189-206.
- Gürbüz, S. ve Mert, S. İ., (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi* 42 (3), 117-139.
- Güriz, A. (1994). Adalet Kavramının Belirsizliği. *Türkiye Felsefe Kurumu*, s. 13-20.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing Company, Reading.

- Hair, F. Joseph. (2011) *Essentials of Business Research Methods*
- Hair, J. F., Anderson R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.*
- Halsey, W. (1988), *Macmillan Contemporary Dictionary. ABC Tanitim Basimevi, İstanbul.*
- Hayduk, L., Cummings, G., Boadu, K., Pazderka-Robinson, H., & Boulianne, S. (2007). Testing! testing! one, two, three—Testing the theory in structural equation models!. *Personality and Individual Differences, 42(5), 841-850.*
- Hofstede G. (1991). *Cultures and Organizations. Cultures and Organizations, <https://doi.org/10.1007/s11569-007-0005-8>*
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Newburg Park Sage Publications.*
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. London: Sage Puplication.*
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. London: Sage Puplication.*
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York. <http://www.jstor.org/stable/2393257> adresinden alındı*
- Hofstede, T. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work. Newburg: Park Sage Publications.*
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M.R. (2008). *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. The Electronic Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1, pp. 53 – 60.*
- Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications, R. H. Hoyle (editor). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp. 1-15.*



- <http://iskenderun.meb.gov.tr>
- <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>
- [http://www.cozumarastirma.com.tr/orneklemhesaplama\\_1\\_60.htm](http://www.cozumarastirma.com.tr/orneklemhesaplama_1_60.htm)
- <http://www.geerthofstede.com>. (2018,). <https://geerthofstede.com/>. (Erişim Tarihi: 04.03.2018).
- <https://woca.afs.org/education/m/icl-for-afs--friends/7664/download> adresinden alındı
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in coVaryans structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. (2013). *Organisational Behaviour*, 673.
- İçerli L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi* (5) 1, 63-88.
- İpşiroğlu, N.(1991) Çağdaş Kültürümüz:Olgular-Sorunlar. 2. *Cem Yayınevi* İstanbul
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, iş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşcan, Ömer Faruk, ve Ufuk Sayın. (2010).Örgütsel Adalet, iş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24, No. 4 195-216.
- İyigün N Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (11) 21, 49-64.
- Jena, S., Guin, K. K., & Dash, S. B. (2011). Effect of relationship building and constraint-based factors on business buyers' relationship continuity intention: A study on the Indian steel industry. *Journal of Indian Business Research*, 3(1), 22-42.

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Spss.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Jöreskog, K., & Long, J.S. (1993). Introduction, in Testing Structural Equation Models, Kenneth A. Bollen and J. Scott Long, Eds. *Newbury Park, CA: Sage*.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, No. 14 103-120.
- Karaca, S. B. (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli,
- Karaçelebi, F. G., (2016). Algılanan Güç Mesafesinin İşletmenin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi*:3-12. Konya
- Karadut G. (2014). Etik İklimin Ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi : Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yüksek Lisan Tezi*. İstanbul.
- Karasar, N., 2016. Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler. 30. Basım, Göktuğ Ofset, ISBN 978-605-5426-58-3, Ankara.
- Kaya, F. Ş., Yıldız, B., ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretin 1. Kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 1-18.
- Kemikkıran, N. (2015). Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik mi İstenir?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2).
- Kernan, M. C., Watson, S., Fang Chen, F., & Gyu Kim, T. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(4), 464-484.

- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir.
- King, M., Murray, M. A., & Atkinson, T. (1982). Background, Personality, Job Background, Characteristics, And Satisfaction With Work In A National Sample Human Relation. 35(2).
- Kline, R. B. (1998). Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16, 343-364.
- Kline, Rex. B. (2005). Principles And Practice Of Structural Equation Modeling. Second edition. *Guilford Press*.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul.
- Kutaniş Ö. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13(19), 527-552.
- Lam, Simon SK, Xiao-Ping Chen, and John Schaubroeck. "Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy." *Academy of Management Journal* 45.5 (2002): 905-914.
- Leach M.P. (1998). The Effects of Self- Regulatory Training on Salesperson Job Satisfaciton and Performance: Examining the Role of Self- Regualtion Skills and Self-Efficacy, *Georgia State Universty College of Business Administration*. 97
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Lind, E. A., Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 767.
- Lind, E. Allan, Tom R. Tyler and Yuen J. Huo. (1997). Procedural Context and Culture: Variation in the Antecedents of Procedural Justice Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73, No. 4, 767-780.

- Lind, E., & Earley, P. (1992). Procedural Justice and Culture. *International Journal of Psychology - INT J PSYCHOL*, 27, 227–242.
- Lind, S. L. and Otte, F. L. (1994) Management styles, mediating variables, and stress among HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 5: 301-316.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. *Social psychology and organizational behavior*, 93-117.
- Locke, Edwin A. (1969), Job Satisfaction, M. Gruneberg Ve W. Wall (Ed.), *Social Psychology and Organizational Behavior*, John Wiley and Sons Ltd.
- Loewenthal, K. M. (2004). An introduction to psychological tests and scales, (2 ed.).
- Luthans, F. (2012). Organizational behavior an evidence-based approach 12th edition. *Organizational behavior: an edivence-based approach*.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1, 130–149.
- Malhotra N. K., Dash S. (2011). Marketing Research an Applied Orientation. *London: Pearson Publishing*.
- Marchiori, D. M., & Henkin, A. B. (2004) Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlates and conditions, *Medical Teacher*, 26(4), 353-358. <https://doi.org/10.1080/01421590410001683221> (Erişim Tarihi: 05.06.2018).
- Markus, K. A. (2011). Principles and practice of structural equation modeling by Rex B. Kline.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64–82. <https://doi.org/10.1037//1082-989X.7.1.64>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.

- Mert, İ. S. (2016). İki kariyerli aile çalışanlarında iş ve yaşam tatmini, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 46-56.
- Meydan, C. H., ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Muchinsky, P. M. (1993). Psychology applied to work: an Introduction to industrial and applied psychology. *Brooks*.
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., & Steyer, R. (2003). Pros and cons of structural equation modeling. *Methods Psychological Research Online*, 8(2), 1-22
- Nam, D. (2008). Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına etkisi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (McGraw-Hill Series in Psychology)* (Vol. 3). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, New York, NY: McGraw-Hill, 1994.
- O'brien, S. F., Osmond, L., & Yi, Q. L. (2015). How do I interpret ap value?. *Transfusion*, 55(12), 2778-2782.
- Obstroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*(77), 963-974.
- Onay, M., ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802

- Öğüt, A., ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi* (23), 145-170.
- Öncül, M. S., Deniz M., ve İnce. A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 7, no. 1 255-269.
- 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. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51
- Özaşarlıoğlu S, Ö. E. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, *M.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10(23), 335-358.
- Özaydın, M. M., ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 251-281.
- Özcan, N. (2011). Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman İl Özel İdaresi'nde bir uygulama, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Karaman.
- Özer, P. S., ve Topaloğlu, T. (2018, Nisan 27). Motivasyonda Kapsam Kuramları. <http://www.tayfuntopaloglu.com>, [http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun\\_topaloglu\\_motivasyonda\\_kapsam\\_kuramlari.pdf](http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf) (Erişim Tarihi: 02.02.2018).
- Özkalp, E.(2013). Davranış Bilimlerine Giriş. Düzenleyen: Enver Özkalp, *Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir.
- Öznur, A., ve Erenler, A. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Palmer, M., ve B. Hyman. (1993). Yönetimde Kadınlar. Çeviren Vedat Öner. *Rota Yayıncılık*, İstanbul.

- Park, H.S., Hoobler J.M, Wu J., and Wilson M. (2015). Abusive Supervision, Justice, Power Distance, and Employee Deviance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 5(1): 12462-12462 .
- Poyraz K. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (1) 9, 71-91.
- Rafiei, S., & Pourreza, A. (2013). The Moderating Role of Power Distance on the Relationship between Employee Participation and Outcome Variables. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(1), 79–83.
- Rahim, M. A. (2004). Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies and Propensity To Leave a Job: A Cross-Cultural Study,. Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management, *Pittsburgh: PA*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2013). *Organizational behaviour* 15th ed.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). Örgütsel Davranış. Çev.Ed.: İnci Erdem, Nobel. Rose, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (1978). Personel Yönetimi ve Yönetmelikler. *Ezgi*. Bursa.
- San, İ. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Sarioğlu, M. K. (2014). Örgüt Kültüründe Hofstede Kültürü ile Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı*, Kütahya.
- Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.

- Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 3(60), 318-328.
- Schultz, D. (1990). Psychology and industry today. *New York: Mac Millian*.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Seymen, O. A., Bolat, T., ve Güney, S. (2005). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik. *Nobel Dağıtım*, Ankara.
- Sharma, P. (2010). Measuring personal cultural orientations: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 787-806.38(6), <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0184-7>
- Siegel, M., S., & Kaemmerer, W. (1978). Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 63. 553-562.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. *Oxford, England: Rand McNally*.
- Soper, D.S. (2018) A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models [Software]. Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>.
- Spector, P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. Thousand Oaks, *Ca. Sage Publications*.
- Spector, P. E. (1985). Spector, Paul E., Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>



- Sposito ve diğ., 1983; AFS intercultural Programs Inc. (2012). İntercultural Programs. 2018 tarihinde AFS İntercultural Programs: <https://woca.afs.org/education/m/icl-for-afs--friends/7664/download> adresinden alındı"
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şanlımeşhur Ö. (2015). Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi Ve Bir Araştırma. *Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Şenel, B. (2012). Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (3), 1-17.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (Altıncı Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İşletme ABD Doktora Tezi*. İstanbul.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289. doi:10.1177/0149206307300812
- Tevrüz, S. (Ed.). (1998). Endüstri ve örgüt psikolojisi. Türk Psikologlar Derneği. İstanbul.
- Thibaut J. and Laurens Walker, (1978). *A Theory of Procedure*, 66 Calif. L. Rev. 541.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. *L. Erlbaum Associates*.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. *L. Erlbaum Associates*.
- Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 34(4), 414.

- Turan, M., ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve İş tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişî-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişî Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78. doi:10.4026/1303-2860.2012.0199.x
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2018). <http://www.tdk.gov.tr>. Türk Dil Kurumu: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9bfff2bb2e10.05600983](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9bfff2bb2e10.05600983) (Erişim Tarihi: 04.02.2018).
- Türk Dil Kurumu. (2018). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr). Türk Dil Kurumu: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae201c094b9d3.62797266](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae201c094b9d3.62797266) (Erişim Tarihi: 26.04.2018).
- Uslu, O., ve Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Uzun, Ö., ve Tamimi, Y. (2007). Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Boyutunun Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği). *Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1). Eskişehir.
- Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü. Trabzon.
- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 489-494.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey USA: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Wei, C., Sun, X., Liu, J., Zhou, C., & Xue, G. (2017). High Power Distance Enhances Employees' Preference for Likable Managers: A Resource Dependency Perspective. *Frontiers in psychology*, 7, 2066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02066>

- Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research & Applications*, 9(6), 476–487.
- Wexley, K. N. and Yukl, G. A. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, IL, Richard D. Irwin Inc.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(01).
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *bilig*, 55(1), 243-264.
- Yeltan, A. , (2007). Effect of Coaching On Job Satisfaction. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul.
- Yıldız, B. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Yılmaz, T. (2014). Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193-210. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>
- Yuan W., K., & Zamantili Nayir, D. (2009). Procedural justice, participation and power distance: Information sharing in Chinese firms. *Management Research Review*, 33(1), 66-78.

- Yuan, K. H. (2005). Fit indices versus test statistics. *Multivariate behavioral research*, 40(1), 115-148.
- Yüksel, İ. (2011). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 295-312.



## EKLER

## Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

	1	2	3	4	5	6	7
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Güç Mesafesi</b>							
Üstler, karar alırken astlarına danışmamalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Üstler, astların fikrini sormalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Üstler, astlarla muhatap olmakta kaçınmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Astlar, üstlerin kararlarına karşı gelmemelidir.	1	2	3	4	5	6	7
Üstler, astlarına önemli görevlerde yetki devri yapmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin</b>							
Kendisiyle çalıştığım yöneticilerim bana arka çıkar.	1	2	3	4	5	6	7
Kendisiyle çalıştığım yöneticilerim üstün insanlardır.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticilerim benim söylediklerime kulak asmaz.	1	2	3	4	5	6	7
Kurum yöneticim bana adil davranmaz.	1	2	3	4	5	6	7
İş arkadaşlarımdan memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
Sorumluluğun bilen arkadaşlarla çalışmaktayım.	1	2	3	4	5	6	7
Çalışma arkadaşlarımdan yeterince destek göremiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Bir iş arkadaşşımdan bir şey yapmasını istersem hemen yapar.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Prosedür Adaleti</b>							
İşyerimde iyi iş çıkaranlar iyi tanınır, kötü iş çıkaranlar kötü tanınır.	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimde çalışanlar, nimetlerden ve külfetlerden adil bir şekilde pay alırlar.	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimde, çalışanlar arasında adaletli ve eşit muamele yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimdeki muamele ve işlemler herkese adil bir şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimde yönetimin aldığı kararlar genelde tüm çalışanlara eşit uygulanır.	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimde yönetimin aldığı kararlar tarafsızdır.	1	2	3	4	5	6	7
Bir paydaş olarak işyerimde bana değer verildiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimde bana saygı duyulduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimde yetkililer bir güven ortamı oluşturmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimde yöneticiler güven ortamı oluşturmak için çaba gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
<b>İş Tatmini</b>							
İşim kendime saygı duymamı sağlamıyor.	1	2	3	4	5	6	7
İşim bana kendimi geliştirme fırsatı tanır.	1	2	3	4	5	6	7
İşim işletme içerisinde bana prestij kazandırmıyor.	1	2	3	4	5	6	7
Üstlerim makul ölçülerde yerinde gözetim yapıyorlar.	1	2	3	4	5	6	7
İşim bana bağımsız düşünme imkanı vermez.	1	2	3	4	5	6	7
İşim işletme dışında prestij getirir.	1	2	3	4	5	6	7
İşim iddialı işleri yapmama fırsat tanımaz.	1	2	3	4	5	6	7
İşim başladığım işi bitirmeme fırsat verir.	1	2	3	4	5	6	7
İşim iyi bir şey ortaya çıkarttığım hissi vermez.	1	2	3	4	5	6	7
İşim farklı şeyler yapma fırsatı tanır.	1	2	3	4	5	6	7
İşim farklı insanlar tanıma imkanı sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
İşim bir işi başından sonuna kadar tamamen yapabilme fırsatı verir.	1	2	3	4	5	6	7
Özgürce iş yapma fırsatı bulamıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşim zengin çeşitlilikte işler yapmamı sağlamaz.	1	2	3	4	5	6	7
İyi para kazanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşim başarıma duygusu vermez.	1	2	3	4	5	6	7
İşim başkalarına yardım etme imkanı tanır.	1	2	3	4	5	6	7
İşim katılım fırsatı verir.	1	2	3	4	5	6	7
İşimde daha üst pozisyonlara terfi etme imkanım var.	1	2	3	4	5	6	7
İşimde adil muamele görüyorum.	1	2	3	4	5	6	7

## GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz  
 Bayan  
 Bay
2. Yaşınız  
 .....
3. Medeni durumunuz  
 .....
4. Eğitim durumunuz  ilköğretim  lise  üniversite  lisans üstü
5. Halen çalıştığınız üstünüz ile çalışma süreniz? ..... yıl ..... ay
6. Halen bulunduğunuz pozisyonda/görevde çalışma süreniz? ..... yıl ..... ay
7. Halen bulunduğunuz işletmede çalışma süreniz? ..... yıl ..... ay
8. Tüm çalışma yaşamınızda bulunma süreniz? ..... yıl ..... ay
9. Halen çalıştığınız işyeri ile aranızdaki anlaşmanızı iyi ifade eden seçeneği belirtiniz.  
 kadrolu tam zamanlı  kadrosuz tam zamanlı  kadrolu sezonluk   
 kadrosuz sezonluk  diğer (lütfen belirtiniz) .....
10. Halen çalıştığınız işyerinizde şimdiye kadar işinize yönelik eğitim aldınız mı?  Evet  Hayır
11. Ortalama yaklaşık aylık gelir düzeyiniz..... TL
12. Halen çalıştığınız işyerindeki yaklaşık personel sayısı .....

## TEŞEKKÜRLER

## Ek 2. Araştırma Soru Formu Analiz Yönergesi

### Güç Mesafesi

- 1 Üstler, karar alırken astlarına danışmamalıdır.R
- 2 Üstler, astların fikrini sormalıdır.
- 3 Üstler, astlarla muhatap olmakta kaçınmalıdır.R
- 4 Astlar, üstlerin kararlarına karşı gelmemelidir. R AFA İLE ÇIKARILDI
- 5 Üstler, astlarına önemli görevlerde yetki devri yapmalıdır.

### Yönetici ve İş Arkadaşlarından Tatmin

- 1 Kendisiyle çalıştığım yöneticilerim bana arka çıkar. YNT
- 2 Kendisiyle çalıştığım yöneticilerim üstün insanlardır. YNT
- 3 Yöneticilerim benim söylediklerime kulak asmaz.R YNT
- 4 Kurum yöneticim bana adil davranmaz.R YNT
- 5 İş arkadaşlarımdan memnunum. ARKD
- 6 Sorumluluğun bilen arkadaşlarla çalışmaktayım. ARKD
- 7 Çalışma arkadaşlarımdan yeterince destek göremiyorum.R YNT
- 8 Bir iş arkadaşımın bir şey yapmasını istersem hemen yapar. ARKD

### Prosedür Adaleti

- 1 İşyerimde iyi iş çıkaranlar iyi tanınır, kötü iş çıkaranlar kötü tanınır. DVS
- 2 İşyerimde çalışanlar, nimetlerden ve külfetlerden adil bir şekilde pay alırlar. DVS
- 3 İşyerimde, çalışanlar arasında adaletli ve eşit muamele yapılır. DVS
- 4 İşyerimdeki muamele ve işlemler herkese adil bir şekilde uygulanır. DVS
- 5 İşyerimde yönetimin aldığı kararlar genelde tüm çalışanlara eşit uygulanır. AFA İLE ÇIKARILDI
- 6 İşyerimde yönetimin aldığı kararlar tarafsızdır. AFA İLE ÇIKARILDI
- 7 Bir paydaş olarak işyerimde bana değer verildiğini hissediyorum. GVV
- 8 İşyerimde bana saygı duyulduğunu hissediyorum. GVV
- 9 İşyerimde yetkililer bir güven ortamı oluşturmaya çalışırlar. GVV
- 10 İşyerimde yöneticiler güven ortamı oluşturmak için çaba gösterir. GVV

### İş Tatmini

- 1 İşim kendime saygı duymamı sağlamıyor. R TBT
- 2 İşim bana kendimi geliştirme fırsatı tanır. AFA İLE ÇIKARILDI
- 3 İşim işletme içerisinde bana prestij kazandırmıyor.R TBT
- 4 Üstlerim makul ölçülerde yerinde gözetim yapıyorlar. BET
- 5 İşim bana bağımsız düşünme imkanı vermez.RTBT
- 6 İşim işletme dışında prestij getirir. AFA İLE ÇIKARILDI
- 7 İşim iddialı işleri yapmama fırsat tanımaz.R TBT
- 8 İşim başladığım işi bitirmeme fırsat verir. AFA İLE ÇIKARILDI
- 9 İşim iyi bir şey ortaya çıkarttığım hissi vermez.R TBT
- 10 İşim farklı şeyler yapma fırsatı tanır. BET
- 11 İşim farklı insanlar tanıma imkanı sağlar. BET
- 12 İşim bir işi başından sonuna kadar tamamen yapabilme fırsatı verir. BET
- 13 Özgürce iş yapma fırsatı bulamıyorum. R TBT
- 14 İşim zengin çeşitlilikte işler yapmamı sağlamaz.R TBT

- 15 İyi para kazanıyorum. SSN  
 16 İşim başarıma duygusu vermez.R TBT  
 17 İşim başkalarına yardım etme imkanı tanır. BET  
 18 İşim katılım fırsatı verir. BET  
 19 İşimde daha üst pozisyonlara terfi etme imkanım var. SSN  
 20 İşimde adil muamele görüyorum. BET

## GENEL BİLGİLER

- 1 Cinsiyetiniz ( ) Bayan ( ) Bay  
 2 Yaşınız .....
- 3 Medeni durumunuz .....
- 4 Eğitim durumunuz ( ) ilköğretim ( ) lise ( ) üniversite ( ) lisans üstü
- 5 Halen çalıştığınız üstünüz ile çalışma süreniz ? ..... yıl ..... ay
- 6 Halen bulunduğunuz pozisyonda/görevde çalışma süreniz ? ..... yıl ..... ay
- 7 Halen bulunduğunuz işletmede çalışma süreniz ? ..... yıl ..... ay
- 8 Tüm çalışma yaşamınızda bulunma süreniz ? ..... yıl ..... ay
- 9 Halen çalıştığınız işyeri ile aranızdaki anlaşmanızı iyi ifade eden seçeneği belirtiniz.
- 10 ( ) kadrolu tam zamanlı ( ) kadrosuz tam zamanlı ( ) kadrolu sezonluk ( )  
 kadrosuz sezonluk ( ) diğer (lütfen belirtiniz) .....
- 11 Halen çalıştığınız işyerinizde şimdiye kadar işinize yönelik eğitim aldınız mı? ( ) Evet ( )  
 Hayır
- 12 Ortalama yaklaşık aylık gelir düzeyiniz ..... TL
- 13 Halen çalıştığınız işyerindeki yaklaşık personel sayısı .....

(R) ters kodlanan maddeleri gösterir



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLERİ

**Adı ve Soyadı** : Kazım Demirer  
**Doğum Yeri** : İskenderun  
**Adres** : Barbaros Mah. Canip Sok. No:6 Ereğli/Konya  
**İletişim** : demirerkd@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Yüksek Lisans** : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2013-2018  
**Lisans** : Mustafa Kemal Üniversitesi, 2008

### İŞ DENEYİMİ

2004-2005 : Uçan Bilgi A.Ş. (Kuryenet) Kağıthane, İstanbul.



**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 15/11/2018

Tez Başlığı / Konusu: "ÇALIŞANLARDA GÜÇ MESAFESİNE BAĞLI OLARAK PROSEDÜR ADALETİ ALGISI VE YÖNETİCİ TATMİNİ, İŞ ARKADAŞLARINDAN TATMİN, İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN İSKENDERUN'DA ÖĞRETMENLER ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA"

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 135 sayfalık kısmına ilişkin, 15/11/2018 tarihinde şahsım ve tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7 'dur.

**Filtreleme Tip 1 (maksimum %30) ( )**

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

**Filtreleme Tip 2 (maksimum %10) ( X )**

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimededen daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza  
15/11/2018

**Adı Soyadı:** Kazım DEMİRER  
**Öğrenci No:** 13YLIS1102  
**Anabilim Dalı:** İşletme  
**Programı:** İşletme  
**Statüsü:** ( X ) Y.Lisans ( ) Doktora

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Murat TÜRK

**ENSTİTÜ ONAYI**

UYGUNDUR.

Arş.Gör.Alptuğ AKSOY