

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU
KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurcan TECER KURUŞ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

ŞUBAT 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU
KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurcan TECER KURUŞ

1203817610

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

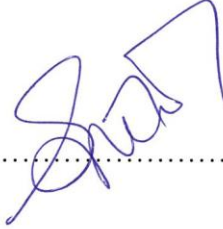
Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203817610 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Nurcan TECER KURUŞ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışman : Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM
Başkent Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM
Başkent Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Hakan TURGUT
Başkent Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 26 Şubat 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU KURULUŞUNDA ÇALIŞMA” adlı çalışmamın tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12.01.2015

Nurcan TECER KURUŞ



ÖNSÖZ

1990'lı yılların arkasından 2000'li yıllarda da teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler organizasyonların yaşamlarını ve beklentilerini değiştirmeye devam etmiştir. Bu gelişmelere uyum sağlamak üzere birçok organizasyon yeni teknolojilere ve yeni yöntemlere çok büyük yatırımlar yaptılar. Ancak bu yatırımlar onların yeni gelişmelere uyum sağlayabilecek bir organizasyona dönüşmelerinin yerine, bir değişime ortam yaratmış veya başlayan bir değişimi kolaylaştırmıştır. Sonuç olarak görülmüştür ki organizasyonların değişimlere uyum sağlayarak ayakta kalabilmelerini bu yatırımlar tek başlarına sağlayamamıştır.

Günümüzde, organizasyonlarda gerçek bir değişimin olabilmesi ve organizasyonların bu değişimlere ayak uydurabilmesi için yeni teknoloji ve yeni yöntemlerin yanında insan faktörüne öncelik verilmesinin önem taşıdığı bilinmektedir. Çünkü değişim ancak organizasyondaki çalışanlar ile gerçekleştirilebilir.

Ancak insan fiziksel, zihinsel ve duygusal özellikleriyle birbirinden farklılık gösteren ve bu özelliklerinin anlaşılması, bu özelliklerine göre etkin yönetilmesi durumunda en yüksek performansını gösteren bir kaynaktır. Çünkü çalışan kendisinin önemsendiğini, kendi amaçları ile bulunduğu organizasyonun amaçlarının birbirine uyum sağladığını bildiği organizasyonda kendini mutlu hissedecek, o organizasyona bağlılığı artacak ve dolayısıyla yaptığı işe odaklanması ve adanması kolaylaşarak üretkenliği artacaktır.

Neticede şu söylenebilir ki günümüzün hızla değişen rekabet koşullarında çalışanların verimini arttırması bakımından yöneticilerin iş tatmini konusuna önem vermelerinin rekabetçi üstünlük sağlamak açısından kritik bir rolü ve önemi bulunmaktadır.

Bu araştırmada çalışanların iş tatminlerinin içinde buldukları örgütte farklı boyutlardaki adalet algılarından etkilenip etkilenmedikleri konusu üzerinde durulmuştur. Bu örgüt içindeki adalet boyutlarından özellikle prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti üzerinde durulmuştur.

Çalışanların iş tatminleri ile bu üç örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algıları arasında bir ilişki var mıdır? Varsa nasıl bir ilişkidir? Çalışanların çalışma süreleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri ve çocuk sahibi olup olmama durumları çalışanların bu üç örgütsel adalet boyutuyla ilgili algıları üzerinde bir etkisi var mıdır? Bu çalışmada tüm bu soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM'e, her konudaki yol göstericiliği ile sabırla danışmanlık desteğini, bilgi, tecrübe ve güler yüzünü esirgemediği için teşekkür ederim. Varlıklarıyla hep yanımda olan sevgili annem Nurhan TECER, babam Ruhi Ercan TECER, kız kardeşim Merve TECER'e, beni bu yolda cesaretlendiren ve hiçbir desteğini

esirgemeyen eşim İlker Yakup KURUŞ'a ve son olarak yaşam kaynağım olan sevgili oğullarım Batuhan KURUŞ ve Metehan KURUŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2015

Nurcan TECER KURUŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI	3
1.1 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	8
1.1.1 Bireysel Faktörler	8
1.1.1.1 Yaş	8
1.1.1.2 Cinsiyet	9
1.1.1.3 Eğitim düzeyi	9
1.1.1.4 Medeni durum	10
1.1.1.5 Kıdem	11
1.1.1.6 Statü-Unvan	11
1.1.2 Örgütsel Faktörler	12
1.1.2.1 Örgüt kültürü ve büyüklüğü	13
1.1.2.2 Yönetim şekli ve yöneticiyle ilişkiler	14
1.1.2.3 Ücret	15
1.1.2.4 İşyerindeki çalışma ortamı ve koşulları	17
1.1.2.5 İşin uygunluğu	19
1.1.2.6 İş arkadaşları ile ilişkiler	22
1.1.2.7 Gelişme ve ilerleme (terfi) imkanı	23
1.1.2.8 Güvenlik	25
1.1.2.9 Stres	25
1.2 İş Tatminsizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	28
1.2.1 İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları	29
1.2.1.1 Yaşam tatminsizliği ve kişinin sağlığına olumsuz etkileri	29
1.2.1.2 Yabancılaşma	30
1.2.2 İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları	31
1.2.2.1 Örgütsel bağlılığa olumsuz etkileri	31
1.2.2.2 İşe devamsızlık	32
1.2.2.3 İşten ayrılma ve personel devri	32
İKİNCİ BÖLÜM	34
2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI	34
2.1 Örgütsel Adalet Türleri	38
2.1.1 Prosedür (İşlemsel) Adaleti	39
2.1.2 Etkileşim Adaleti	42

2.1.3 Dağıtım Adaleti	43
2.2 Örgütsel Adalet İle İş Tatmini İlişkisi	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	52
3.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları	52
3.2 Örneklem Süreci	53
3.3 Veri Toplama Aracı	54
3.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri	55
3.5 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler (Pearson Korelasyon Katsayısı, Regresyon ve ANOVA Analizleri ile Hipotezlerin Test Edilmesi).....	61
3.6 Hipotezler	63
3.7 Bulgular ve Değerlendirme.....	64
3.7.1 Katılımcılara Ait Sosyodemografik Veriler	65
3.7.1.1 Katılımcıların işyerindeki çalışma sürelerine göre dağılımı	65
3.7.1.2 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı	65
3.7.1.3 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı	66
3.7.1.4 Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.....	66
3.7.1.5 Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dağılımı	67
3.7.1.6 Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre dağılımı	67
3.7.2 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algılarındaki Farklılıklar Analizi Bulguları	68
3.7.2.1 Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarındaki farklılık analizi bulguları.....	68
3.7.2.2 Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre iş tatminlerindeki (genel iş tatmini, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) farklılık analizi bulguları	74
3.8 Hipotezlerin Açıklanması	82
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	93
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKÇA	97
EKLER	107
Ek-A: Anket Formu	108
Ek-B: Ankette İçsel Ve Dışsal İş Tatminini Ölçmek İçin Yer Alan İfadeler	115
ÖZGEÇMİŞ	116

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach α değerleri.	56
Tablo 3.2	: Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett değerleri.	56
Tablo 3.3	: Varimax döndürmesinden sonra faktörlerin özdeğerleri ve varyansı açıklama yüzdeleri.	57
Tablo 3.4	: Varimax döndürmesi ile bulunan iş tatminine ilişkin faktör yükleri.	59
Tablo 3.5	: Varimax döndürmesi ile bulunan örgütsel adalet algılarına ilişkin faktör yükleri.	60
Tablo 3.6	: Katılımcıların işyerindeki çalışma sürelerine göre dağılımı.	65
Tablo 3.7	: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.	66
Tablo 3.8	: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.	66
Tablo 3.9	: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.	66
Tablo 3.10	: Çalışanların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dağılımı.	67
Tablo 3.11	: Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre dağılımı.	67
Tablo 3.12	: Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarına ilişkin ANOVA değerleri.	68
Tablo 3.13	: Çalışma sürelerine göre prosedür adalet algısı.	69
Tablo 3.14	: Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre prosedür adalet algısı.	69
Tablo 3.15	: Eğitim durumlarına göre prosedür adalet algısı.	70
Tablo 3.16	: Çalışma sürelerine göre etkileşim adalet algısı.	71
Tablo 3.17	: Gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre etkileşim adalet algısı.	71
Tablo 3.18	: Eğitim durumlarına göre etkileşim adalet algısı.	72
Tablo 3.19	: Çalışma sürelerine göre dağıtım adaleti algısı.	73
Tablo 3.20	: Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dağıtım adaleti algısı.	73
Tablo 3.21	: Eğitim durumuna göre dağıtım adaleti algısı.	74
Tablo 3.22	: İş tatminine ilişkin ANOVA değerleri.	75
Tablo 3.23	: Çalışma süresine göre iş tatmini.	75
Tablo 3.24	: Gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre iş tatmini.	76
Tablo 3.25	: Eğitim durumlarına göre iş tatmini.	76
Tablo 3.26	: Çalışma sürelerine göre içsel iş tatmini.	77
Tablo 3.27	: Gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre içsel iş tatmini.	78
Tablo 3.28	: Eğitim durumlarına göre içsel iş tatmini.	78
Tablo 3.29	: Çalışma sürelerine göre dışsal iş tatmini.	79
Tablo 3.30	: Gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dışsal iş tatmini.	80
Tablo 3.31	: Eğitim durumlarına göre dışsal iş tatmini.	80
Tablo 3.32	: Katılımcılardan elde edilen verilerin korelasyon sonuçları.	81

Tablo 3.33	: İş tatminine etki eden sosyodemografik özelliklerin Regresyon analizi.	82
Tablo 3.34	: İş tatmini ile örgütsel adalet algısı (alt boyutları) arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları.	83
Tablo 3.35	: İçsel iş tatmini ile örgütsel adalet algısı (alt boyutları) arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları.	85
Tablo 3.36	: Dışsal iş tatmini ile örgütsel adalet algısı (alt boyutları) arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları.	87
Tablo 3.37	: Katılımcıların işyerindeki çalışma sürelerine göre iş tatmini.	87
Tablo 3.38	: Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatmini.	88
Tablo 3.39	: Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre iş tatmini.	89
Tablo 3.40	: Çalışanların çalışma süresi ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.	89
Tablo 3.41	: Çalışanların eğitim durumları ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.	90
Tablo 3.42	: Çalışanların gelir düzeyleriyle ilgili düşünceleri ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.	90
Tablo 3.43	: Çalışanların çalışma süresi ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.	91
Tablo 3.44	: Çalışanların eğitim durumları ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.	91
Tablo 3.45	: Çalışanların gelir düzeyleriyle ilgili düşünceleri ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.	92

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: İş tatmin düzeyi ile yaş arasındaki ilişki.	8
Şekil 1.2	: J.R.Hackman ve J.R. Oldham'ın iş özellikleri modeli.	20
Şekil 1.3	: Örgütsel stres yönetimi 27	27
Şekil 1.4	: Verimlilik ve stres arasındaki etkileşim.....	28
Şekil 3.1	: Araştırma modeli.	63

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ (BİR KAMU KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA)

TECER KURUŞ, Nurcan

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM

Ocak 2015, 131 sayfa

Günümüzde kurumların içinde buldukları rekabet koşulları, hızlı bir değişim göstermekle beraber kurumların devamlılıklarını sağlayabilmeleri açısından her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Kurumların bu zorlu şartlar altında varlıklarını sürdürebilmeleri için öncelikli olarak ihtiyaç duydukları, performans düzeyi yüksek çalışanlarının olmasıdır.

İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, yüksek performanslarının yanında bireylerarası ilişkileri de olumlu yönde etkileyerek örgüt performansına katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; örgütler için yukarıda anlattığımız nedenlerden dolayı önemli olan iş tatmini ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda Ankara ili içerisinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunun 302 çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır ve verilerin toplanması anket yöntemi kullanılarak sağlanmıştır.

Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü; çalışanların iş tatminlerine yönelik olan soruları içermektedir. İkinci bölümde; çalışanların örgütsel adalet algılarını, örgütsel adaletin 3 farklı boyutu (prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti) altında sorgulayan sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise; çalışanların sosyodemografik özellikleri ele alınmaktadır.

Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programının içerdiği Pearson Korelasyon katsayısı, Regresyon analizi ve ANOVA analizi kullanılarak incelenmiştir.

Yapılan analizlerin sonuçlarına bakıldığında ise, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Adalet Algısı.

ABSTRACT

THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE INFLUENCE ON THE JOB SATISFACTION (AN EMPIRICAL STUDY IN A PUBLIC ORGANIZATION)

TECER KURUŞ, Nurcan

Master, Management of Department

Thesis Advisor: Asist. Professor Şükran ÖKTEM

October 2015, 131 pages

Today, competitive requirements within the organizations show a rapid change and each passing day they become more difficult for the ability to provide continuity of the organizations. Preferably the organizations need employees which have high performance level for manage to survive under this difficult conditions.

Employees with high levels of job satisfaction, affect positively the relationships between individuals besides the high performance, they also contributes organizational performance.

This study aims to determine is there any relationship between organizational justice perception and job satisfaction. Data collected from 302 employees of a governmental organization located in Ankara and obtained by using survey technique.

Used survey sheet consists of three parts. In the first part of survey sheet, there are questions which in connection with job satisfaction of employees. In the second part, there are questions, incredulous the organizational justice perception under three different measurements (procedur justice, interactional justice and distributive justice) of organizatonal justice. In the third part, the questions approach socio-demographic characteristics of employees.

The data have been analyzed by using Pearson correlation coefficient, regression analysis ve ANOVA analysis, in the Statistic Software Package Program SPSS 16.0.

According to the analyze results, it is seen that there is a positive directional relationship between organizational justice perception and job satisfaction.

Key Words: Job Satisfaction, Organizational Justice Perception.

GİRİŞ

Günümüzde çalışan insanlar hayatlarının ne kadarlık bir bölümünü iş ortamında geçirmektedir? Ya da farklı bir ifadeyle düşünüldüğünde hayatlarının ne kadarını çalışarak geçirmektedirler? Aslında günlük hayatta çalışanlar ailelerinden çok iş arkadaşlarını görmekte ve hayatlarının en büyük bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Öyle ki çalışanların sosyal hayatlarında çoğunlukla iş arkadaşlarıyla görüşmeyi tercih etmektedirler.

Buradan da anlaşılacağı üzere iş hayatı özel hayatı etkileyen en önemli unsurlardan biridir ve sadece ekonomik açıdan değil psikolojik açıdan da etkileyen bir unsurdur.

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre işletmelerin günümüz rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabilmeleri çalışanlarının işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Yani bir örgütün başarısı o örgütte çalışanların başarılarına, bu da büyük ölçüde çalışanların birbirleriyle ve örgüt yönetimiyle aralarındaki etkileşime bağlı olarak değişebilmektedir.

Bir işletmenin verimliliğini yüksek tutabilmenin ilk koşulu çalışanlarının sahip olduğu potansiyeli olabilecek en üst seviyede işletmenin amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlayabilmektir. Bu da ancak çalışanların kendilerini içinde buldukları örgütün bir parçası, değerli ve saygın bir üyesi olduğunu hissetmesiyle mümkün olabilir.

Çalışanlar içinde bulunduğu örgütte insan ilişkilerine, yönetim süreçlerine, çalışanlar arasında adil bir şekilde yürütülen ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s. sisteminin olup olmamasına, alınan kararlara ne kadar dahil edildiğine dair adalet algılarına sahiptirler. Bu adalet algısının derecesi kişiden kişiye değişmekle beraber çalışanın kendi benliği ile örgütün değer ve özelliklerini ne kadar özdeşleştireceğini belirler. Özdeşleşmenin derecesi ne kadar yüksek ise örgüt içinde karşılaşılan zorluklar daha sorunsuzca çalışan tarafından halledilmekte ve sonuç olarak işten duyulan tatmin duygusu daha yüksek olmaktadır.

Çalışanın yaptığı işten duyduğu tatmin duygusu çalışanı pozitif davranışlara yönlendirmekte ve dolaylı olarak çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, örgüt iklimine yansımakta; örgüt içinde güvene dayalı ilişkiler kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucu yüksek performans ve verimlilik olarak örgüte yansımaktadır. Ancak çalışanın yaptığı işten tatminsiz olması, çalışanı negatif davranışlara yönlendirmekte, karşılaşılan zorluklar olduğundan daha da zor olarak algılanmakta, örgüt içindeki insan ilişkilerini olumsuz etkilemekte ve sonuç olarak örgütün performansını ve verimliliğini azaltmaktadır.

Bu noktada çalışanların içinde buldukları örgütün amaçları doğrultusunda gösterecekleri performansı etkileyen en önemli iki faktörün iş tatmini ve örgütsel adalet algısı olduğu söylenebilir. Yapılan bu araştırmada yukarıda bahsedilen iki faktörden örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde bir etkisi olup olmadığı konusu üzerinde durulmuştur, literatür çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde, iş tatmini kavramsal olarak açıklanmış, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel adalet kavramı tanımlanarak alt başlıkları ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde örgütsel adalet kavramının tanımı, türleri ve örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel adalet algıları değerlendirilerek örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI

Tatmin kelimesi, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr 11.05.2014 14:20). Şu halde iş tatmini için bireyin yaptığı işi her yönüyle değerlendirmesi sonucunda elde etmiş olduğu doyumdur tanımı yapabiliriz. İş tatmini kavramı yerine zaman zaman literatürde iş doyum kavramı da kullanılabilir (Beşiktaş, 2009:4).

İş tatminini çalışanın yaptığı işe karşı gösterdiği duygusal ve davranışsal tutumlar olarak değerlendirildiğinde; çalışanın iş tatmininin yüksek ya da düşük olmasının sonuçlarından sadece bireyin değil, içinde bulunduğu örgütün ve hatta toplumun da önemli ölçüde etkileneceği aşikârdır. Hayatının büyük bir bölümünü iş ortamında geçiren çalışanın iş tatmininin düzeyi, onun tüm yaşam kalitesinde önemli ölçüde etkili olduğu gibi; örgüt içindeki iletişim tarzında, yaptığı işteki performansında ya da verimliliğinde de aynı derecede etkili olacaktır.

Günümüz rekabet koşullarında ayakta durabilmenin ve değişimlere uyum sağlayabilmenin temel koşullarından en önemlisi örgüt içindeki çalışanların kalitesi, performansları, örgüte bağlılıkları kısacası insan kaynağıdır. Ancak insan kaynağı diğer kaynaklar içinde en karmaşık ve en değişken olanıdır. Öyle ki örgüt verimliliği için çalışanın iş tatmininin stratejik bir öneme haiz olduğu gerçeğiyle iş tatminini konu alan geçmişten günümüze kadar yapılan birçok araştırmanın neticesinde iş tatminin kişiden kişiye, örgütten örgüte değişebilen ve içinde birçok faktör barındıran bir kavram olduğu görülmüştür.

İş tatmini ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya çıksa da asıl önemi 1930 ve 1940'lı yıllarda anlaşılmaya başlanılmış bir kavramdır. İşletme literatüründe iş tatmini (iş doyum) kavramı için yerli ve yabancı akademisyenler tarafından birçok değişik tanım yapılmış olup, bu tanımlardan bazıları şöyledir (Güven v.d., 2005:128);

Kornhauser ve arkadaşlarına göre kişinin işiyle ilgili unsurları değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal durumlar iş tatmini veya tatminsizliğini oluşturur (Locke, 1969:309-336).

Locke ise, iş tatminini bireyin yaptığı işi veya iş tecrübelerini değerlendirmesi ile oluşan olumlu ve memnuniyet verici duygusal durum olarak tanımlamaktadır (Lee, 2000:9).

Mottaz (1988)'e göre iş değerlendirmesi sonucu etkin bir his olarak oluşan iş tatmini, kişinin yaptığı iş ile ilgili ödüller ve değerlerin bir fonksiyonu olarak düşünülmelidir (Kalleberg, 1977:132).

Lawler iş tatminini, çalışanın yaptığı iş ile ilgili hak ettiğini düşündükleri ile iş ortamından elde ettikleri arasındaki farktan ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlamakta olup, eğer kişi hak ettiğini düşündüğünden daha az çıktı elde ederse ya da hiçbir çıktı elde edemezse o zaman iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır (İmamoğlu v.d.,2004:169).

Buna benzer olarak Adams'ın iş tatmini tanımı şöyledir; çalışanın eğitim, performans, tecrübe ve zeka gibi örgüte sunduğu kişisel katkıları karşılığında ücret, takdir edilme (beğenilme), mevki gibi örgütün sağladığı faydalar arasındaki girdi-çıkıtı dengesidir. Ayrıca bu kişisel katkılar sonucunda elde edilen örgütsel faydalar arasında bir eşitsizlik ve haksızlık olduğunu düşünen çalışan tatminsizlik yaşamaktadır.

Barnard ve Simon tarafından ortaya konulan örgütsel denge kuramında çalışanın örgüte kazandırdıkları katkı, örgütün çalışana sağladığı faydalar ise karşılık olarak tanımlanmış ve karşılık katkıdan ne kadar fazla ise tatminkarlığın (tatmin) da o kadar yüksek olacağı belirtilmiştir (Ege, 2000:5).

Cranny, Smith ve Stone (1992), iş tatminine duygusal açıdan yaklaşarak kişinin his, duygu ve izlenimlerini içeren ve çalışanın kendi açısından değerlendirilen bir kavram olarak tanımlamakta ve kişilerin yaptığı işe karşı gösterdiği tepki olduğunu ileri sürmektedirler (İmamoğlu v.d., 2004:18).

Freeman (1978) tarafından bu konuda yapılan farklı bir araştırmada ise, iş tatmini iş gücü pazarındaki hareketliliğin asıl sebebi olarak görülmüş ve makro bakış açısı ile yaklaşılarak ekonominin bir değişkeni olarak ele alınmıştır. Chacko (1983), yaptığı çalışmada kişilerin yaşama ilişkin tatmin seviyeleri bakımından iş tatmininin önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Motowidlo (1984) ise, iş tatmini

yüksek olan çalışanın iş arkadaşlarına, yöneticilerine kısacası iş ortamındaki diğer kişilere karşı daha duyarlı olduklarını tespit etmiştir. Buna benzer bir çalışmada ise Yammarinos ve Dubinsky (1987), yüksek iş tatmininin kişinin performansını, özgüvenini ve motivasyonunu artırdığını; işten ayrılma olasılığını, stresini, hastalıklarını, şikayetlerini de azalttığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmayı destekler nitelikte Lum ve meslektaşları (1998), kişinin işten ayrılma kararında iş tatmininin doğrudan etkileyici bir değişken olduğunu tespit etmişlerdir (Bayram v.d., 2007:123).

Eren'e göre iş tatmini, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur" (Eren, 1998:145).

Erdoğan iş tatminini "kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan ruh halidir." şeklinde tanımlamıştır (Erdoğan, 1999:231).

İş tatminine ilişkin yapılan tanımlar, iş tatmininin kişinin duygusallığıyla çok yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

İş tatminine ilişkin yapılan çalışmalardan sonuç olarak bu konuya ilişkin üç farklı boyut ön plana çıkmaktadır (Aksel, 2003:94). Bunlardan biri; iş tatmininin yapılan işin durumuna duygusal bir tepki olması, diğeri; iş tatmininin genellikle beklentilerin ne kadar karşılandığı ile belirlenmesi ve son olarak iş tatmininin işin terfi imkanları, ücret, yönetim tarzı, iş arkadaşları, işin uygunluğu v.b. gibi faktörleri temsil etmesidir.

İşletmeler çalışanlarına iş yerinde geçirdikleri zaman için ücret ödeyebilir; ancak sadece ücret ile onların işe karşı ilgi duymalarını, örgüte bağlılıklarını, sadakatini elde edemezler. Örgüte karşı bağlılık, sadakat, yüksek performans kısacası kişinin işine karşı olumlu tutumları iş tatminine bağlıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere iş tatmini sadece çalışmanı değil, içinde bulunduğu örgütü de önemli derecede etkilemektedir.

Spector (1997)'a göre iş tatmini üç farklı nedenden dolayı önemsenmelidir. Bunlardan birincisi; örgütlerin insancıl değerlere dayanarak yönetilmesi, çalışanlara saygın bir şekilde davranılması çalışmada yüksek iş tatminine neden olacaktır ve bunun sonucunda çalışmada yüksek tatmin ve zihinsel zindelik sağlanmış olacaktır. İkincisi; çalışanların tatmin ve tatminsizlik dereceleri örgüt faaliyetlerini de ciddi ölçüde olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Son olarak üçüncü neden ise; iş

tatmininin örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi olması sebebiyle çalışanların iş tatminine bakılarak örgütün geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilebilir (Green, 2000:7).

Bu açıdan bakıldığında çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinin yani işletme yönetiminin çalışanların iş tatmin düzeyleri hakkında dönem dönem bilgi sahibi olması, çalışanların işleri ile ilgili neler hissettiklerini ve bu hislerin işin hangi boyutuyla ilgili olduğuna dair işletme yönetimine farkındalık yaratır.

İş tatmini kavramı ilk olarak motivasyon teorileri ile birlikte oluşmaya başlamış olup, bu teorilerden ilk akla gelen Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Bu teoride iki temel varsayım öne sürülmüştür. Bunlardan birincisi, bireylerin her davranışının belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. A.Maslow, insanların ihtiyaçlarını hiyerarşik bir biçimde öncelik ve önem sırasına göre beş bölümde toplamıştır. Teorinin ikinci varsayımı ise, bu ihtiyaçların belirli bir sıralamada olduğu ve alt sırada bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan daha üst sıradaki ihtiyaçların bireyleri davranışa yöneltmeyeceğidir. Yani kişileri davranışa yöneltmek, onların ihtiyaçlarının karşılanmasına kısacası tatmin edilme derecesine bağlıdır. Ancak tatmin edilen ya da karşılanan bir ihtiyaç artık davranış sebebi olmayacak, birey bundan sonra bir üst düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanacaktır (Berl v.d., 1984:33).

Herzberg (1966)'in motivasyon-hijyen teorisinde ise, iş tatminini sağlayan iki farklı değişkenler grubu bulunmaktadır. Bu gruplardan bir tanesi; yapılan işe ilişkin özellikler (işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme, takdir edilme, başarı v.b.) içinde yer aldığı motivasyon faktörleri olup, teoriye göre motivasyon faktörlerinin olduğu bir örgütte çalışan işgören işten tatmin olacaktır. Yapılan işin dışında, işle ilgili olmayan, çalışma koşulları, ücret, kişiler arası ilişkiler, iş güvenliği, örgüt yönetimi, örgüt politikası ve statü gibi faktörler de diğer grup olan hijyen faktörleridir ve bu faktörler açısından iş görenin beklentileri karşılanamazsa iş tatmini sağlanamayacaktır (Ağırbaş v.d., 2005:330).

Vroom (1964), ortaya koymuş olduğu beklenti teorisine göre işgören çaba-performans, performans-ödül ve ödül-kişisel hedeflerin tatmini arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu düşüncesine sahip ise; işgören işinde daha fazla çaba gösterecektir. Yani bu teoriye göre işgörenin beklentileri ne kadar kuvvetli ise;

beklentilerin karşılanması durumunda iş tatmini ve karşılanmaması durumunda da iş tatminsizliği o derece kuvvetli olacaktır (Lee, 2000:46).

Locke'un "başkalık teorisi"ne göre iş tatmini, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından daha çok kişinin önemseydiği değişkenlerle alakalı olduğunu ortaya koymuştur. Yani kişi bir değişkeni ne kadar önemsiyorsa o kadar istiyor demektir ve kişinin istediğinden daha azını elde etmesi sonucu tatminsizlik oluşacaktır (Kömürcüoğlu, 2003:3).

Lawler tarafından geliştirilen bir diğer teoride ise kişinin iş tatmini, hak ettiğini düşündükleri ile elde ettiği örgütsel çıktılar arasındaki farktan doğar. Yani çalışan hak ettiğini düşündüğü çıktıları elde edemez ya da daha azını elde ederse iş tatminsizliği ortaya çıkar (Kömürcüoğlu, 2003:3).

İş tatmini ile ilgili ve diğerlerinden farklı olarak iş tatmininin nedenini açıklayan bir başka yaklaşım da Hackman ve Oldham (1975)'in "İş Özellikleri" yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; işin beş temel özelliği olan beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geribildirim boyutları çalışanda üç farklı psikolojik duruma yol açmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirmesi, verilen görevin bir bütünlüğünün ve belli derecede bir öneminin olması durumunda kişi işinin anlamlı olduğunu hissetmektedir. İşin bireye özerklik tanınması ise, çalışanda sorumluluk duygusunu oluşturup arttırmakta ve son olarak geribildirim yapılması çalışanı işin sonucu hakkında bilgilendirmektedir (Sun, 2002: 21).

Salancik ve arkadaşları tarafından ortaya atılan "Sosyal Etki Teorisi"ne göre, çalışanın iş tatmini üzerinde kendisinden ve yöneticisinden daha ziyade iş arkadaşlarının etkisi olmaktadır (Wexley ve Yukl, 1984:46 – 51).

Tüm bu tanımlamaların ve teorilerin ışığında iş tatmini, çalışanın işini ve içinde bulunduğu örgütü tüm yönleriyle değerlendirmesi sonucu kendisinde oluşan iç rahatlatıcı bir tutum, bir duygudur. Ancak iş görenin yaptığı iş karşılığında kendisine sunulan ödül, ücret, mevki, iş güvencesi gibi faktörler çalışana hissettirilen tatmin olarak değerlendirilmekte ve bu faktörler dışsal tatmin olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgüt içerisinde kendisini değerli hissetmesi, işini ve iş arkadaşlarını sevmesi, ilişkilerinin iyi olduğunu düşünmesi gibi çalışanın çalışma esnasında kendince hissettiği tatmin ise içsel tatmin olarak tanımlanmaktadır ve bu iki tanım değişkenlerinin farklı olması sebebiyle ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

1.1 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

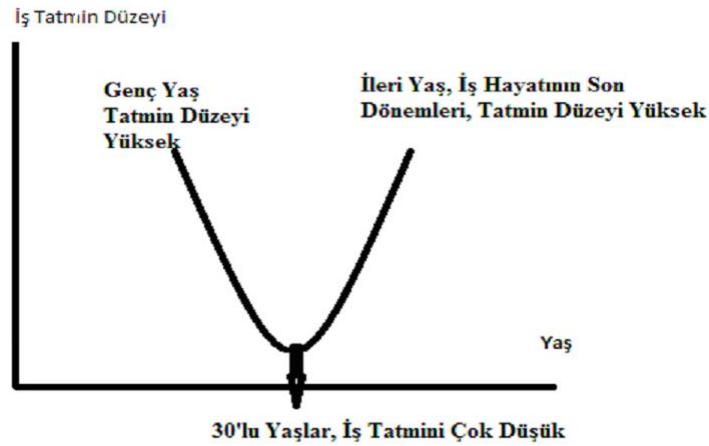
1.1.1 Bireysel Faktörler

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda aynı pozisyonlarda çalışan kişilerin birbirlerine göre yaptıkları işten farklı düzeylerde iş tatmini duyduğu tespit edilmiştir. Ve bu durum bireysel özelliklerin de iş tatmini üzerinde etkili olup olmadığı sorusunu akla getirmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonucunda görülmüştür ki cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, kıdem, medeni durum, sosyo kültürel çevre gibi bireysel özellikler iş tatminini etkilemektedir.

Ayrıca yapılan araştırmalar göstermiştir ki; çalışanların bireysel özelliklerinin bazıları değişim gösterdiği için iş tatmini düzeyi de bu değişimden büyük ölçüde etkilenebilmektedir. Örneğin; işe bekar başlayan bir çalışan, aldığı ücret ile tüm ihtiyaçlarını karşılayabilir ve işten geriye kendisine kalan zaman sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilecek imkan tanır iken, evlenip bir adım ilerisinde de çocuk sahibi olduğunda aldığı ücret ya da işten geriye kalan zaman dilimi az gelebilmektedir. Bu değişim de iş tatminini olumsuz etkileyebilir.

1.1.1.1 Yaş

Yapılan literatür taramasında bir çok araştırmanın sonucuna göre çalışanların, yaşı arttıkça iş tatmin düzeyleri değişim göstermektedir. Özellikle iş hayatına erken atılan çalışanlarda iş tatmini yüksek olurken, 30'lu yaşlara doğru tatmin düzeyi azalmakta, yaş arttıkça ise tekrar yükselişe geçmektedir.



Şekil 1.1: İş tatmin düzeyi ile yaş arasındaki ilişki.

Bunun nedeni olarak ise; genç çalışanların deneyimlerinin az olması, genç yaşlarda bir alanda uzmanlığın oluşmaması, beklentilerin yüksek olması gibi etmenler sebebiyle doyumsuz olabilme oranlarının yüksek olması gösterilmektedir (Karkın, 2004:91-98).

Hopkins'e göre, çalışanı tatmin edebilme ihtimali çalışanın yaşı ile doğru orantılı olarak artmaktadır (Hopkins, 1982:372). Çünkü çalışanın yaşı arttıkça iş değiştirme, alternatif iş bulma imkanı azalacak ve bu durum çerçevesinde kendini, beklentilerini ve içinde bulunduğu örgütü değerlendirecektir.

1.1.1.2 Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasında bir ilişkinin var olup olmadığına dair yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerinin iş tatminleri üzerinde etkili olduğu görülmesine rağmen cinsiyetlerin birbirine kıyasla hangisinin daha çok iş tatmini ya da tatminsizliği duyduğu konusunda net sonuçlar elde edilemediği görülmüştür.

Bazı araştırmalarda bireylerin cinsiyetlerine göre bazı mesleklerden daha fazla tatmin oldukları öne sürülmüştür (Rockman, 1985:45; Üstün, 2009:606). Nitekim Savery ve Luks (2000) erkek çalışanların çalışma saatleri uzun olan mesleklere daha yatkın olduklarını, kadın çalışanların özellikle evli olan kadın çalışanların sosyal yaşamlarında annelik ve ev sorumluluklarında erkeklere göre daha fazla zaman ve enerji harcadıkları için daha çok esnek çalışma saatleri olan işlere yatkın olduklarını ifade etmiştir (Savery ve Luks, 2000:307-308).

Clark'ın (1997) yapmış olduğu farklı bir çalışmada ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre farklı beklentilerinin olması dolayısıyla daha fazla iş tatmini duydukları tespit edilmiştir (Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2003: 691; Clark, 1997:341).

1.1.1.3 Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyinin kişide etkili olduğu ilk şey onun algılama biçimidir. Aldığı eğitim doğrultusunda bir işte çalışan kişinin eğitim düzeyi ile birlikte bilgi ve uzmanlıkları da arttıkça işinden ya da içinde bulunduğu örgütten beklentileri, bu artış

ile doğru orantılı olarak, artış gösterecektir. Bu beklenti, konum değişikliği, terfi, ücret artışı, örgütsel ödül talepleri şeklinde görülebilir.

Kişinin eğitim düzeyinin artması ile sadece algılama biçimi, bilgi ya da uzmanlığı değil aynı zamanda içinde bulunduğu örgütteki referans grubu da yükselerek, kişi aldığı eğitim düzeyine göre uygun referans grubu içinde yerini alacaktır. Bu durum ise aldığı örgütsel çıktıları referans grubundaki kişilerin aldıkları örgütsel çıktılara göre değerlendirmesine yol açacaktır.

Neticede eğitim düzeyi artan kişinin beklentilerinin ve referans grubunun yükselmesi sebebiyle yaptığı işten tatmin olması için gerekli olan etmenlerin de çıtasını yükseltecek, yani örgüt yöneticilerinin çalışanın iş tatminini sağlaması daha da zor bir hale gelecektir. Kişi, işinin bu beklentilerini karşılayamaması sonucunda iş tatminsizliği yaşayacaktır.

Konuyla ilgili Burris'in yapmış olduğu bir çalışmaya göre; kişinin öğrenim düzeyi, yaptığı işin gerektirdiği öğrenim düzeyinden çok yüksek ise, bu durum kişide işine göre kendisinin daha kalifiye olduğu yönünde öznel bir algı oluşturarak iş tatminsizliği yaratacaktır. Ancak kişinin öğrenim düzeyi ile işin gerektirdiği öğrenim düzeyi arasındaki fark çok yüksek derecede değil de orta seviyede bir yükseklikte ise, bu iki değişken arasındaki etkileşim çok az olacaktır (Burris, 1983:454-467).

Bilgiç (1998)'in yaptığı bir başka çalışmada ise, Türk çalışanlarının iş doyumunda öğrenim düzeyinin büyük bir etkisinin bulunmadığı ancak, öğrenim düzeyi diğerlerine göre yüksek olan iş görenlerin işteki verimlilik ile daha fazla ilgilendikleri ve yaptıkları işe karşı daha az olumsuz duygu geliştirdikleri ortaya çıkmıştır (Bilgiç, 1998:549-558).

1.1.1.4 Medeni durum

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda incelenen bir diğer değişken de çalışanların medeni durumu olup; çalışanların iş tatmini ile medeni durumları arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar elde edildiğinden kesin bir sonuca varılamamıştır.

Ancak bazı araştırmalarda evli çalışanların, evliliğin kişiyi bir düzen içine girmeye zorlaması ve kişiye sorumluluk yüklemesi sebebiyle, bekar çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları ifade edilmiştir (Söyük, 2007:78; Uyargil, 1988:22).

1.1.1.5 Kıdem

Çalışanların iş tatminini etkilediği düşünülen bir diğer bireysel faktör ise, kıdemdir. Ronen (1978) yaptığı bir araştırmada genel iş tatmini ile mesleki kıdem arasındaki etkileşimi incelemiş, Herzberg'in yaş ve kıdem ile iş tatmini arasında olduğu varsayılan "U" biçimli ilişkinin, gerçekte mesleki kıdem ile iş tatmini arasında olduğunu ifade etmiştir. Ronen aynı zamanda kıdem kavramının örgütteki kıdem ve herhangi bir meslekte ya da işteki kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini belirtmiştir. Çünkü Ronen'a göre çalışanların örgütteki kıdemi arttıkça terfi olasılığını da arttıracak fakat bu durumun sonucunda çalışanın iş tatminini örgütteki kıdemi veya yaşından çok kendisine verilen unvan etkilemektedir. Ancak meslekte ya da işteki kıdem, farklı örgütlerde aynı işi yaparak da kazanılabileceğinden, bu değişken unvandan bağımsız olarak iş tatminini artırabilmektedir (Ronen,1978:297-308).

Ronen'ın yapmış olduğu bu araştırmada, kişilerin çalışmaya ilk başladığında işin yeniliği ve ilk beklentilerden kaynaklanarak duyduğu görece doyumun aynı işte 2-5 yıl çalışması sonucunda düşüş gösterdiği ve yine aynı işte 6 yıl ve üzeri çalışması sonucunda ise bu doyumun tekrar artış gösterdiği ifade edilmiştir. İş doyumundaki bu değişikliğin nedeni olarak da işten ayrılmalar neticesinde meydana gelen meslek grubundaki değişiklikler veya kişilerin ödüllerle ilgili beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamaları gösterilmektedir. Ronen'a göre en önemli faktörler içsel faktörler (işin kendisi) olup, bu durum yüksek mesleki kıdeme sahip olan bireylerin iş doyum düzeyinin artmasına da açıklık getirmektedir (Ronen,1978: 297-308).

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987) yapmış oldukları araştırmalarda ise, mesleki kıdemin örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş doyumunu artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Brush v.d., 1987:139-155).

1.1.1.6 Statü-Unvan

Amerikan Ulusal Görüş Araştırma Merkezi'nin 1972 ile 1978 yılları arasında uygulamış olduğu anketlerden elde edilen verileri esas alarak araştırma yapan Ebeling ve King (1981) kişilerin hiyerarşik konumlarının iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sadece 1974 yılına ait verileriyle yapılan istatistiksel çalışmalarda prestij, yaş ve gelir düzeyi kontrol edildiğinde, iş doyum düzeyi

ölçümünde bu etkinin %4,8'lik bir varyansı karşılayabildiği görülmüştür. Diğer yıllarda elde edilen verilerle yapılan çalışmalarda ise bu oranın %2 olması, unvanın iş tatminini etkileyen bir değişken olması durumunun kuraldan çok istisnai olduğunu açıklamalarına neden olmuştur (Ebeling ve King, 1981:567-572).

İngiliz akademisyenler üzerinde Oshagbemi tarafından yapılan bir diğer araştırma sonucunda iş doyumu ile unvan arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup; genel iş tatmin düzeyinin alınan unvanlar eşliğinde arttığı belirtilmiştir. Ayrıca bu araştırmaya göre kadın akademisyenlerin kendileriyle aynı unvanlara sahip erkek akademisyenlere göre daha yüksek iş doyumu hissetmekte ve “cinsiyet doyum üzerinde tek başına etkili değildir; hem genel iş doyumu hem de ücret, terfi olanakları ve çalışma koşullarından sağlanan doyum üzerinde unvan ve cinsiyet etkileşimli olarak rol oynamaktadır” şeklinde ifade edilmektedir (Oshagbemi, 1997:511-520).

Robie ve arkadaşlarının yapmış olduğu iki araştırma neticesinde, unvanın iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olduğu yani unvan arttıkça iş doyumunun da arttığı belirtilmiştir. Ayrıca unvan ile iş doyumu ilişkisinin biri kültür ve diğeri unvana yüklenen işlev olmak üzere iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği de vurgulanmıştır (Robie v.d., 1998:470-495).

Son olarak Bilgiç'in Türk çalışanlar hakkında yaptığı araştırmada, iş doyumu ile maaş arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ancak maaşın tek başına doğrudan bir etmen olmayıp, yüksek maaş üst düzey unvanlara eşlik etmesi sebebiyle daha iyi çalışma koşullarına işaret etmektedir (Bilgiç, 1998:555). Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse; üst düzey unvana sahip ve yüksek maaş alan çalışanlar, bir unvana sahip olmayan ya da görece daha düşük unvana sahip olan çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin sağlamaktadırlar.

1.1.2 Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında; örgüt kültürü ve büyüklüğü, yönetim şekli ve yöneticiyle ilişkiler, ücret, iş yerindeki çalışma ortamı ve koşulları, işin uygunluğu, iş arkadaşları ile ilişkiler, gelişme ve ilerleme (terfi) imkanı, güvenlik ve stres gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörler bireysel olmayıp örgütseldir.

1.1.2.1 Örgüt kültürü ve büyüklüğü

Örgüt içindeki bireylerin iş tatminini etkileyen faktörler arasında örgüt yapısının da önemli bir yere sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında birçok çalışmanın sonucunda bireyin örgütün kültürü ve büyüklüğüne bağlı olarak iş tatmin düzeyinin olumlu ya da olumsuz olarak etkilendiği görülmektedir.

Örgütün kültürü denildiğinde bütünlüğü kurmayı ve rekabet koşullarının hızla değiştiği iç ve dış çevre şartları altında bu bütünlüğü idame etmeyi ve daha da gelişmeyi sağlayabilecek bir takım ortak değerler akla gelmektedir. Bir örgüt yönetiminin en önemli stratejilerinden biri de örgütün amaçları ile çalışanlarının bireysel amaçlarını ortak bir paydada buluşturabilmek, örgüt içinde çalışanların benimseyebilecekleri ve dolayısıyla kendilerini bu örgüt bütünlüğüne ait bir parça olarak görebilmelerini sağlayabilecek bir takım ortak değerler oluşturmak olmalıdır. Böylece çalışanlar arasında “biz” ve “birliktelik” duygusu geliştirilerek, örgüt ortamında kendilerini rahat ve huzurlu hissetmeleri sağlanır. Bu durum ise çalışanların örgüte bağlılığını arttırdığı gibi iş tatmin düzeylerini de olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt büyüklüğünün çalışanların iş tatmini üzerinde bir etkisi olup olmadığına bakıldığında, yapılan birçok araştırmaya göre çalışanların iş tatmini ile örgüt büyüklüğü arasında bir etkileşimin olduğu ancak bu etkileşimin hangi yönde olacağını çalışanların beklentilerinin belirlediği görülmektedir. Örneğin; bazı araştırmacılara göre küçük işletmelerde küçük gruplar halinde çalışılması sebebiyle çalışanlar arasında daha fazla yakınlık oluşmakta, arkadaşlık ilişkileri daha çok gelişmekte dolayısıyla örgüte uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır. Bu durum çalışanların iş tatmini düzeylerini arttırmaktadır. Aynı araştırmacılara göre büyük işletmelerde koordinasyon eksikliklerine bağlı olarak iletişim sorunları ortaya çıkmaktadır. Özellikle bu iletişim sorunları çalışanlar ile karar organları arasında yaşanması halinde; çalışanların iş tatmin düzeyleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Aliyeva, 2005:133). Bu konuyla ilgili diğer çalışmaların bazılarında ise, bunun tam tersi yönde sonuçlarla karşılaşıldığı görülmüştür. Özellikle kamuoyunda ün yapmış büyük örgütlerde çalışmak bireye toplumda statü

sağlayacak ve bunun neticesinde birey çalıştığı örgüt ile bütünleşerek başarılarıyla övünüp gurur duyacaktır.

1.1.2.2 Yönetim şekli ve yöneticiyle ilişkiler

Yönetim, örgüt faaliyetlerinin temel ve birleştirici ögesidir. Buradan da anlaşılacağı üzere yönetim ile örgüt kavramları birbirlerini tamamlayıcı özelliktedir. (Şimşek, 2005:139). İlk başlarda “yönetici”, astların işlerinden sorumlu kimse; “yönetim” ise bir mevki olarak görülmekteydi. Ancak bu anlayış zamanla değişerek yönetim çalışanların performansından sorumlu olup; yöneticinin ise çalışanların performans sorumlulukları ile bilgi ve tecrübenin uygulanmasını içeren kavramlar olarak yerini aldığı görülmektedir (Erkan, 1998:23).

Bir örgütün başarısı öncelikle temel elemanı olan çalışanlarının iş tatminlerinin ve örgüt içindeki sisteme inanmalarının sağlanmasına bağlıdır. Çalışanlarını örgüt içindeki sisteme inanmaları için karar mekanizmalarının doğru, doğru zamanlı ve adil olarak çalışması gerekmektedir. Çalışanların örgüt yönetimine güven duygusu beslemelerini sağlayan ilk faktör çalışanlarda yönetimin adaletli olduğuna ilişkin bir algı oluşmasıdır. Bu algının oluşabilmesi için; yönetimin karar alma süreçlerinin uygulanışında, ödül, ceza, ücret ve terfi kararlarının verilisinde ve bunun gibi uyguladığı yönetsel faaliyetlerde dürüst ve adaletli olması gerekmektedir (Locke, 1984:108). Unutulmamalıdır ki, iyi organize olmamış, karar mekanizmasının sağlıklı olarak çalışmadığı bir örgütte her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir çalışanın yeterince katılımcı ve verimli olması beklenmediği gibi iş tatmini düzeyi de çok düşük olacağı aşikardır. Ancak sağlıklı bir iletişim ağı içerisinde düşünce ve fikirlerini tartışabilme ve alınan kararlarda dolaylı ya da dolaysız olarak söz sahibi olma imkanı verilen çalışan kendini o örgütün bir parçası olarak hissedecek, daha katılımcı, yaratıcı ve daha verimli olacak, tüm bunların sonucu olarak iş tatmin düzeyi artacaktır.

Bir yöneticinin bu iletişim ağı içerisindeki görevi çok büyüktür. Çünkü çalışanın düşünce ve fikirlerini tartışabileceği ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeterli verim ve yaratıcılığı gösterebileceği sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturulması yöneticinin görevidir (Uysal, 2001:42). Yöneticinin tutum ve davranışları çalışanların örgüte ve yönetime karşı olan tutum ve davranışlarını yakından etkilemektedir. Yöneticiler çalışanlara karşı açık, dürüst ve

ulaşılabilir olduklarını hissettirdiklerinde; çalışanlar örgüt içinde yaşadığı sıkıntılarını daha rahat ifade edebilmekte ve bu da çalışanın örgüte karşı olumlu tutumlar göstermesini sağlamaktadır (Angı, 2002: 38). İyi bir yönetici çalışanları çalışmaya teşvik edebilmeli, çalışanlar arasındaki iletişim problemlerini tarafsızca ynetebilmeli, örgüt içi uyumlarını kolaylaştırabilmeli, özellikle kendileri ile ilgili alınacak kararlarda görüşlerini almalı ve onları kararlarda hakkında bilgilendirmeli, örgüt içindeki işleri konusunda onlara danışmanlık yapmalı, iş tatmini düzeylerini arttıracak gerekli önlemleri almalı, onlara gelişme imkanı sunmalı ve mümkün olduğunca dostluğa dayalı bir ortam hazırlayabilmelidir (Başaran, 1992:113).

1.1.2.3 cret

cret kavramı, üretim unsurları kapsamında değerlendirildiğinde; çalışanın göstermiş olduğu emeğin fiyatı olarak tanımlanmaktadır. Daha başka bir ifadeyle ücret, alınan ya da verilen bir hizmet kapsamında çalışan tarafından gösterilen emeğe karşılık ödenen bedeldir.

cret ve diğer demelerin (Emeklilik aylığı, sağlık sigortası, tatil parası, yıllık ücretli izin, işsizlik sigortası) dağıtımında uygulanan süreçler iş tatmini açısından büyük önem arz etmektedir. Öyle ki ücret ve benzeri ödemelerin çalışanların hayat standartlarını belirlediği günümüzde; insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların performans ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla en çok üzerinde durdukları kavram ücret ve bu tarz çalışana yapılan diğer ödemelerdir.

Ancak cret konusu sanılanın aksine çok kompleks bir kavramdır. Çünkü bireyleri ücret konusunda tatmin etmek zor olduğu kadar verdiği emeğe karşı ödenecek ücretin miktarının belirlenmesi de o derece zordur. Çalışanın vermiş olduğu emeğin kalitesi, çalışanın hayatındaki birçok unsura bağlıdır. Örneğin hayat anlayışı, evlilik durumu, sağlık durumu, ocuk sahibi olup olmaması, başka bir gelirinin olup olmaması gibi saydıka çoğaltılabilecek bir sürü unsurun bu emek üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çünkü bireylerin ücret ile ilgili beklentisi hayat şartlarına göre değişiklik göstermektedir. Buradan yola çıkarak ücretin adil ve hakkaniyetli bir şekilde belirlenmesi örgüt yönetimi için bir zorunluluktur.

Peki alışanları motive edecek ücret dağıtımını nasıl olmalıdır? Literatürle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında görülmektedir ki çalışanlar sadece yüksek ücret olarak tatmin olamamaktadırlar. Çalışanlar cret konusunda kıyaslama yoluna

gitmekte ve kıyaslama sonucunda kendisine verilen ücretin adil olduğu kanaatine vardığı takdirde tatmin olmaktadır. Çalışanlar almış oldukları ücretlerini sadece verdikleri emekle kıyaslamamaktadırlar. Bunun yanında kendisiyle aynı katkıyı yapan aynı örgütteki başka bir çalışanın ücretiyle ve bir de yine kendisiyle aynı katkıyı yapan bir başka örgütün çalışanın almış olduğu ücretle kıyaslama yapmaktadır.

Çalışanın yapacağı ücret kıyaslamalarından, adalet çerçevesinde karar verilmiş bir ücret aldığını düşünebilmesi için, yönetim ücret dağıtımında bazı hususlara dikkat etmelidir. Örnek vermek gerekirse; çalışanın işinden dolayı mesai saatleri haricinde de iş yerinde zaman geçirmesi durumunda ya da buna benzer farklı durumlar için ayrı bir ödeme yapılmalıdır. Ya da çalışanın yaptığı işin taşıdığı önem ve risk, gerektirdiği sorumluluk, eğitim, nitelik, içinde bulunduğu fiziki şartlar göz önünde bulundurularak ücret konusunda karara varılmalıdır. Ayrıca çalışanın göstermiş olduğu olağanüstü çaba, gayret ve performans sonucu elde edilen başarı ve verimliliği teşvik etmek amacıyla yapılacak ödemelerin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bunların haricinde çalışanın yaptığı iş karşılığı aldığı ücretin yanında çalışana sosyo-ekonomik amaçlı ödemeler de yapılmalıdır (Kestane, 2003:127-128).

Kuruma bu ödemelerin miktarlarını belirlerken çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. Çünkü nasıl çalışanlar tarafından aldıkları ücretlerin adaletli olup olmadığı konusunda kıyaslamalar yapılıyor ise yöneticiler tarafından da verdikleri ücretlerin miktarları ile ilgili bazı kıyaslama yolu ile ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalara “Eşit İş Eşit Ücret” ilkesinde de bahsedilen ve aradaki olabilecek haksızlıkları önleyebilmek için birbiriyle aynı olan işlere aynı ücret verilmesi için yapılması gereken etütleri örnek verebiliriz (Kestane, 2003:127-128). Bu ilkede mutlak eşitlik yerine eşdeğerlilik kastedilmekte olup, bu eşdeğerlilik kavramı ile hangi örgütte ya da birimde çalışılırsa çalışılsın işin gerektirmiş olduğu ve o işi yapan çalışan tarafından haiz olunan bazı özelliklerin (eğitim, çalışma şartları, tecrübe, beceri, gerektirdiği bedensel ve zihinsel işgücü v.b.) aynı olduğu tespit edilen işlerde görev yapan çalışanlara aynı ücret ödenmesi gerektiği anlatılmaktadır.

Ayrıca ücretin dış denge ve iç denge dediğimiz bazı ilkelere uygun olarak belirlenmesi için de bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Dış denge ile örgütün kendi çalışanları ile diğer örgütlerde aynı işi yapan çalışanların ücretlerinin bir denge

içinde olması durumunu açıklanmaktadır. Ancak bu dengeyi oturtmak her örgütte şartların farklı olmasından dolayı çok zordur. İç denge ile anlatılmak istenen ise örgüt içindeki çalışanların almış oldukları ücretlerin arasında bir denge oluşturulmasıdır.

Tüm bunlara ilave olarak ücretler belirlenirken çalışanların ya da sözcülerinin de görüşlerinin alınmasının; çalışanın alınan kararların mevcut imkanlar dahilinde verilmiş olan en adaletli karar olduğunu düşünmesini kolaylaştırdığı hususu yöneticiler tarafından göz ardı edilmemelidir. Her ne kadar ücretlerin sadece yönetim tarafından belirlenmesi merkezi kontrolü kolaylaştırırsa da çalışanın iş tatmini açısından bakıldığında çalışanların görüşlerinin de alınmasının büyük bir önemi bulunmaktadır.

Sonuç olarak; çalışanların yapmış olduğu kıyaslamalar sonucu ücretinin adil olduğunu düşünen çalışan bu durumdan tatmin olmaktadır. Ancak neticede almış olduğu ücretin kıyaslama yaptığı çalışanlardan daha az olduğunu düşünen bir çalışan, bu durumun adil olmadığını ve bir mağduriyet yaşadığını düşünmektedir. Bu durumu değiştirebilmek için çalışan çeşitli çabalar içine girmekte; bu çabaların cevap vermediğini gördüğünde ise örgüte karşı öfke duyabilmektedir. Bu durum çalışanın iş tatminsizliği yaşamasına yol açmakta ve bazı durumlarda çalışanın işten ayrılmasıyla bile sonuçlanabilmektedir.

Bu durumun tam aksini düşünecek olur isek; yani çalışanın yapmış olduğu kıyaslamalar sonucu aldığı ücreti diğer çalışanlardan fazla bulması halinde çalışan suçluluk duygusuna kapılabilmektedir ve arada bir adalet sağlayabilmek maksadıyla kendince çözümler geliştirebilmektedir. Örneğin; kendi performansını diğerlerine göre daha da arttırabilmekte veya diğer çalışanların daha yüksek ücret alması konusunda çeşitli girişimlerde bulunabilmektedir. Kendince bulmuş olduğu bu çözümler sonuç vermediği takdirde ise almış olduğu ücreti kendisinden daha fazla emek veren ancak kendisiyle aynı ücret alan çalışanlarıyla kıyaslama yöntemine giderek; kendini psikolojik olarak rahatlatmaktadır.

1.1.2.4 İşyerindeki çalışma ortamı ve koşulları

Çalışanın iş tatmin düzeyi üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise, örgüt içindeki çalışma ortamı ve koşullarıdır. Çalışma koşulları olarak örgüt tarafından

çalışana işini yapması için sağlanan her türlü ekonomik, psikososyal ve fiziki imkan ve şartlar sayılmaktadır.

Özellikle fiziki şartlar olarak sıralanan temizlik, havalandırma, aydınlatma, ses, ısı, nem ve benzeri koşulların optimum olması gereken düzeyde ayarlanmaması çalışanın verimliliğini etkileyeceği gibi sağlığına da olumsuz etkilerde bulunacağından çalışanın iş tatmin düzeyinde düşüşe neden olacaktır. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışma ortamı ve koşulları hem çalışanın kişisel rahatlığı açısından hem de çalışanın verimliliği açısından büyük önem taşır. Bu fiziki şartların yanı sıra çalışanın işini yapabilmesi için gerekli araç, gereç ve ekonomik imkanların da yeterli düzeyde sağlanması gerekir. Yeterli ekonomik imkan, araç ve gereç sağlanmadığı takdirde çalışanın verimliliği düşecek bu da ilk öncelikle kendisinin yaptığı işten tatmin olmamasına sebep olacaktır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanların daha çok iş yaşantıları dışındaki sosyal hayatları için de yeterli zamanı elde edebilecekleri işleri tercih ettikleri görülmektedir. Örneğin; çalışma saatlerinin daha esnek olduğu, yarım zamanlı işler çalışanların uyku ve yaşam düzenini büyük ölçüde etkileyen vardiyalı işlerden daha çok tercih edilmektedir. Bu tercih sebebi yarım zamanlı işlerin çalışanlara iş hayatı ile sosyal hayatını daha rahat bir şekilde entegre etmesine imkan tanırken; vardiyalı işlerin bu entegreyi zorlaştırması yanında, çalışanın uyku düzeni gibi bazı fiziki ihtiyaçlarını karşılamasını da zorlaştırarak çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunlara yol açabilmesi olarak açıklanabilir (Locke, 1984:107). İşyerinde geçirilen uzun saatleri ile gece vardiyaları çalışanları sosyal yaşamdan soyutlayarak çalışanın yaşam tatminini düşürücü bir etki yaratmaktadır. Ancak çalışma saatlerinin esnek ve daha az olduğu durumlarda çalışanların iş yükü fazla bile olsa, iş değiştirme ya da işi bırakma eğilimlerinin daha az olduğu görülmektedir (Söyük, 2007: 91). Bu durum çalışma saatlerinin çalışma koşulları içerisinde yer alan önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Araştırmaların sonuçları göstermiştir ki; tehlike unsurlarından arındırılmış ve optimum fiziksel çalışma koşullarının sağlanmış olduğu iş yerlerinde çalışanlar daha verimli olmuş ve oryantasyon süreleri de kısalmıştır (Karaca, 2001:45). Yönetim tarafından çalışma ortam ve koşullarını iyileştirici ve geliştirici tedbirler alınan bir örgütte çalışanlar kendilerine değer verildiğini hisseder ve iş tatmin düzeyleri olumlu

etkilenir. Bunun tam aksi yaşanan örgütlerde ise, iş tatminsizliği ve stres baş gösterir (Beşiktaş, 2009:20).

1.1.2.5 İşin uygunluğu

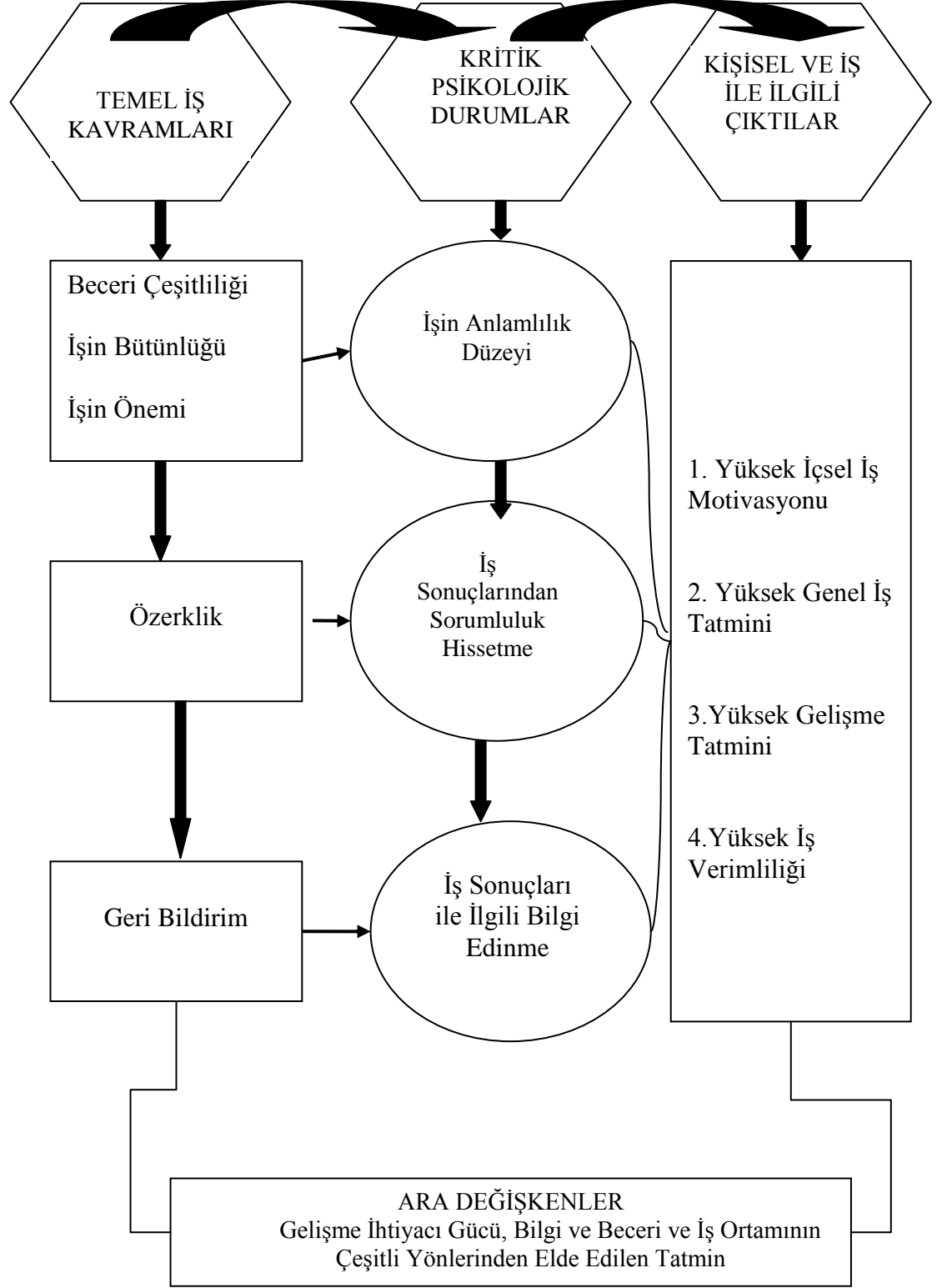
Bir çalışanın yüksek iş tatmini elde etmesini sağlayan en önemli faktörlerden biri de kendi özellikleri ile uyumlu bulunduğu bir işte çalışıyor olduğunu düşünmesidir. Bu düşünceyi sağlayan ise; çalışanın işini ilginç ve zevkli bulması, işinde ilerleyebileceğini hissetmesi, önemli bir iş yaptığını ve bu işte başarılı olduğunu düşünmesidir.

Ancak örgütteki her işin özellikleri ile bağdaşan çalışan bulmak çok büyük bir çalışma gerektirdiği gibi oldukça da zordur. Bunun yerine insan kaynaklarının yapacağı bazı uygulamalar ile örgütteki çalışanlar için yaptıkları işler daha cazip hale getirilebilir. Böylece çalışanların iş tatmin düzeyi artırılarak yüksek verim elde edilebilir.

Peki insan kaynakları bölümünün yapacağı uygulamalar nasıl olmalıdır? Bu kapsamda Hackman ve Oldham (1980) tarafından çalışanların örgüt içerisinde yüksek iş tatmini elde etmeleri amacıyla ortaya atılan “İş Özellikleri Modeli” incelendiğinde; işinde yüksek başarı elde eden çalışanların bu durumu kendini ödüllendirme fırsatı olarak gördüğü ve iyi işler başarmak için teşvik olduğu görülmektedir (Aşan, 2001:244).

Hackman ve Oldham’ın bu modeline göre yapılan işin beş ana unsuru olup; bu unsurlar çalışanda bazı psikolojik durumlara neden olmaktadır ve tüm bunların sonucunda ise, bu beş ana unsur çalışanlarda neden oldukları psikolojik durumlar dolayısıyla çalışanların güdülenmesinde ve iş tatminleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu beş unsur sıralandığında; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemi, özerklik ve geri bildirim başlıklarının yer aldığı görülmektedir. Bu beş unsurun sebep olduğu psikolojik durumlar ise; çalışanın işini anlamlı bulması, yaptığı işin sonuçları hakkında bilgi edinmesi ve son olarak da bu sonuçlardan sorumlu olduğunu düşünmesidir. Bu psikolojik durumlar çalışanların kişilik özellikleri ile ilgili olup; örgütteki insan kaynakları yöneticilerinin yapacağı uygulamalarda çalışanın yaptığı işin psikolojik durumları güçlendirebilecek özellikler taşıması gerektiği hususunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Aşan, 1998:2).

Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen “İş Özellikleri Modeli” Şekil 1.2’de detaylı olarak gösterilmiştir.



Şekil 1.2: J.R.Hackman ve J.R. Oldham’ın iş özellikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1980:90).

Bu beş ana unsur kısaca açıklanacak olursa;

a. İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği unsuru, çalışanın yaptığı işin ne kadar farklı beceri ve yetenek gerektirdiğini ifade etmekte olup; çalışanın sürekli olarak beceri ve yeteneklerini geliştirmesini gerektiren bir işin, çalışan tarafından yaptığı işi anlamlı bulmasına neden olacağını açıklamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, işin diğer bireyler tarafından değil de işi yapan çalışanın beceri ve yeteneklerini zorlayarak işini yerine getirebildiğini görmesi ve bu nedenle işini anlamlı bulması olduğudur (Demirbaş, 2008:18). Sonuç olarak; işin gerektirdiği yüksek beceri düzeyi ya da çeşitliliği çalışanda anlamlı bir iş yaptığı düşüncesi oluşturarak iş tatminine olumlu etkisi olan bir psikolojik durum yaratmaktadır.

b. İş bütünlüğü unsuru ile çalışanın bir işin başlangıcından somut bir sonuç elde edilen bitimine kadar tüm evrelerinde görev almasını ifade etmektedir. Bu bazı durumlarda işin bütününe bazı durumlarda ise işin anlamlı belli bir bölümünü kastedebilmektedir. Örneğin; bir konserve fabrikasında çalışan bir iş görenin sadece konserve içine konulacak sebzelerin doğranmasında görev yapması işin bütünüyle ilgili bir fikir edinmemesine neden olmakta ve yaptığı işin anlamsız olduğunu hissettirmektedir. Ancak söz konusu çalışanın sebzelerin fabrikaya giriş anından konserve haline gelme aşamasına kadar görev yapan farklı departmanlarda belirli periyotlarda çalıştırılması, yaptığı işi anlamlı bulmasını sağlamakta bu da iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Demirbaş, 2008:18).

c. İşin önemi/anlamlılığı ise, yapılan işin diğer çalışanlara ya da örgütün hedeflediği kitleye yaptığı katkıyı anlatmakta olup; bu katkıya göre çalışanların yaptığı işin bir anlamı olduğu düşüncesinin olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Örneğin; çocuk bisikleti üreten bir firmada bisikletin bir aksamının vidalarını sıkma işlemini gerçekleştiren bir çalışan bir saat firmasında aynı şekilde vida sıkma işlemi gerçekleştiren bir çalışana göre işini daha önemli bulacaktır. Çünkü bisiklet firmasında çalışanın yaptığı işte olabilecek herhangi bir aksama ya da dikkatsizlik sonucunun insanların ölümüne kadar varabilecek kazalara neden olabileceğini bilmektedir.

Buraya kadar açıklanan ve rutin özelliği olan bu üç unsur işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü ve işin önemi- çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması ile sonuçlanan bir psikolojik durumu güçlendirmektedir. İşini anlamlı bulan çalışan ise

daha çok motive olmakta, daha yüksek başarı göstermekte ve iş tatmini olumlu olarak etkilenmektedir (Kaşlı, 2007:163).

ç. Özerklik, iş yerinde çalışanın işiyle ilgili prosedürlerin belirlenmesinde nispi bağımsızlığa sahip olması ya da başka bir ifadeyle bu konuda yönetim tarafından çalışana tanınan serbestlik/ insiyatif alabilme derecesidir. Özerklik konusunu ihtiva eden birçok ampirik ve teorik çalışmalar sonucunda da görülmüştür ki; işyerinde çalışanlara yeterli derecede özerklik sağlandığı zaman çalışanlar, yaptıkları iş neticesinde ortaya çıkan sonuçları aldıkları insiyatif ve kararların bir çıktısı olarak görmekte ve meydana gelen başarı veya başarısızlıktan dolayı kendini daha çok sorumlu hissetmektedir (Dodd ve Ganster, 1996:331). Buradan da anlaşılacağı üzere; işin beş unsurundan biri olan özerklik, çalışanın işine karşı sorumluluk duygusunun güçlenmesine neden olmaktadır.

d. Geri bildirim, çalışanların yaptıkları işin sonucu ile ilgili yönetici/yönetim tarafından bilgilendirilmesidir. Bu sayede çalışanlar yaptıkları işin sonucuna göre yaptıkları uygulamalardaki eksiklikleri gidererek verimliliklerini yükseltebildikleri gibi doğru yapmış oldukları uygulamalardan da daha emin olmakta ve aynı verimliliği idame edebilmektedir. Bu durum örneklendirilecek olursa; bir yöneticinin kendisine bağlı çalışanların performans düzeyleri için yaptığı uygulamaların sonucunda çalışanların genel performanslarında ki düşüş ya da yükselişler yöneticinin yaptığı iş ile ilgili geri bildirim edinmesini sağlamakta ve gerekli önlemleri alabilmesi için kendisine imkan yaratmaktadır (Kaşlı, 2007:163).

1.1.2.6 İş arkadaşları ile ilişkiler

Günümüzde çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçiriyor olduğu gerçeğini göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılaması açısından iş arkadaşları ve onlarla ilişkilerinin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Öyle ki çalışanların iş dışındaki sosyalleşmek adına görüştüğü insanlar bile çoğunlukla iş arkadaşları olmaktadır. Bu durum iş yaşantısının yaratmış olduğu tek düzeliği azalttığı gibi çalışanlar arasında dayanışma duygusunun gelişmesini de sağlamaktadır. Örgüt içinde işbirlikçi ve arkadaşça bir ortam var olduğunda; çalışanın işe uyum sağlaması kolaylaşmakta ve iş ortamında kendini daha rahat hissetmektedir. Ayrıca böyle bir ortamda çalışanlar arasında dayanışma ve güvene dayalı ilişkiler gelişmektedir. Böylelikle örgütte çatışmalar

azalmakta ve stres kaynağı sayılabilecek bir faktörün daha doğal olarak önüne geçilmiş olunmaktadır. İş ortamındaki bu tarz ilişkiler çalışanın iş tatmininde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt içinde kendisini destekleyen ve olumlu bir iş ortamının yaratılmasında katkı sağlayan diğer çalışanlar buldukça çalışanların iş tatmin düzeyi daha da artmaktadır (Catt ve Miller, 1991:166). Yani iş arkadaşları çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu ya da olumsuz etki yapabilecek önemli faktörlerdendir.

Örgüt içinde çalışanlar arasında çok yakın ilişkilerin kurulması zorunluluk arz eden bir durum değildir. Ancak çalışanlar taşıdığı değerlere yakın değerleri olan kişilerle çalışmayı tercih ederler. Örneğin; aynı hedefleri paylaşan ve diğer çalışanlar ile arkadaşça ve nezaket kuralları çerçevesinde ilişkiler içerisinde olan çalışanlar beraber çalışmak için uygun kişilerdir (Locke, 1984:107).

Çalışanlar yaptıkları işten çok memnun olmasalar dahi örgüt içinde sevdiği arkadaşları, özdeşleştiği bir çalışma grubu bulunması, onlarla birlikte aynı zamanı ve mekanı paylaşması sebebiyle işine karşı daha olumlu bir tutum içerisinde olabilir. Ancak bunun tam tersini düşünürsek, yani çalışanların iş yerinde kendini yalnız hissetmesi ya da çalışanların yalnızlığa itildiği bir örgüt ortamında karşılıklı dayanışma, güven, birbirini anlayışla karşılama duyguları azalmakta, çalışanın morali bozulmakta ve hatta böyle örgütlerde saldırgan davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum bir süre sonra çalışanların iş tatminlerini olumsuz olarak etkilemeye başlamaktadır (Beşiktaş, 2009:24). Sonuç olarak; çalışanlar arasındaki paylaşımın ve ortak yönlerinin çok olması başarının sürekliliğine ve iş tatminlerine olumlu katkıda bulunacaktır (Karaca, 2001:44).

1.1.2.7 Gelişme ve ilerleme (terfi) imkanı

Bir örgütte çalışanlara verilen oryantasyon eğitimleri, hizmet içi eğitimler ve liderlik eğitimleri onlara tanınmış olan gelişme imkanlarıdır. Çünkü çalışanlar bu şekilde işleriyle ilgili yeni bilgiler öğrenmekte ve işlerini daha etkin bir şekilde yapabilmektedir. Böylece birlikte çalışanlar arasında işle ilgili yanlış uygulamaların ve bilgilerin geçişi engellenmekte hatta bu sayede birçok iş kazasının da önüne geçilmiş olunmaktadır. Öte yandan literatür ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında örgütün çalışanlar için vermiş olduğu eğitimler için bir bütçe ayırıyor olmasının çalışanların devamlılığı üzerinde etkili olduğu da görülmektedir. Ayrıca bu

tarz eğitimler çalışanlara örgütün onların kariyer, bilgi ve becerilerinin gelişimiyle de ilgilendiğini göstererek, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmakta ve onları psikolojik olarak da olumlu etkilemektedir. Örgütsel bağlılık arttıkça iş tatmini de artmaktadır (Barlett, 2001:341).

Aldığı eğitimler, örgüt içinde almış olduğu görevler ve çalışma süresi gibi etmenlerin etkisiyle iş tecrübesi artan çalışanlar ise belli bir süre sonra işlerinin tek düze olduğunu ve kendisine tanınmış ya da verilmiş olan yetki ve sorumlulukların kendisini tatmin edemez hale geldiğini hissetmektedirler. Bunun sonucunda ise çalışanlar daha fazla sorumluluk almak, saygınlığı daha fazla olan pozisyona geçmek anlamına gelen terfi etme ihtiyacı duymaktadırlar. Çalışanlar aynı zamanda daha iyi bir çalışma ve yaşam kalitesini elde etme arzusuyla da terfi etme ihtiyacı duyabilirler (Ateş, 2005: 106). Çünkü terfi etmek, çalışana gelişme ve sorumluluk kazanma imkanı sağlamasının yanında çalışanın sosyal statüsünü de arttırmaktadır (Robbins, 2001:82).

İlerleme imkanı ya da başka bir deyişle terfi etme imkanı çalışanların iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Ancak her çalışan için terfi etmenin önemi aynı olmayabilir. Örneğin çalışanların sosyal sınıf, beceri düzeyleri gibi özellikleri göz önünde bulundurulduğunda; yöneticilik pozisyonu gibi daha profesyonel olarak çalışanların daha düşük becerili işlere sahip çalışanlara oranla terfi etmeyi daha fazla önemsedikleri görülmüştür (Argyle, 1977:232).

Çalışanların iş tatmini üzerinde örgüt içindeki terfi etme fırsatlarının etkisi olmasının yanında terfi sisteminin ve yükselme fırsatları açısından bakıldığında örgüt yapısının da büyük bir etkisi bulunmaktadır. Şöyle ki daha fazla çaba göstermenin sonucunda performans esasına göre terfi eden çalışanlar, fazladan çaba göstermelerine gerek kalmadan kıdem esasına göre terfi eden çalışanlardan daha fazla iş tatmini duymaktadırlar (Karaca, 2001:41). Yükselme fırsatları açısından örgüt yapısına bakıldığında ise terfi etme ya da yükselme imkanı dikey örgütlere kıyasla daha az olan yatay örgütlerde çalışanlar yükselme fırsatlarının az olduğunu düşünerek olumsuz etkilenmektedirler (Angı, 2002: 41).

Gelişme ve ilerleme (terfi) imkanlarının örgüt içerisinde tüm çalışanlara eşit tanınması çalışanların örgütsel adalet algılarının da artmasına neden olacaktır.

1.1.2.8 Güvenlik

Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer faktör de güvenlidir. Yöneticiler ile ilgili yapılan bir araştırmada iş güvencesi hususunda işveren tarafından korunduğunu düşünen yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin bu düşüncelerinden olumlu etkilendiği ortaya çıkmıştır (Hallier ve Lyon, 1996:122).

Çalışanlar, özellikle yaş ve medeni hal çerçevesinde değerlendirildiğinde yaşlı, evli çalışanlar diğer çalışanlara oranla iş güvencesi hususuna daha çok dikkat etmekte ve genelde iş güvencesi sağlayan firmalarda çalışmak istemektedirler (Söyük, 2007:86). Ancak çalışanın piyasada aranan özelliklere sahip olması veya daha ileride iş değiştirme planlarının var olması durumunda iş güvenliği tatmin edici bir önem taşımamaktadır.

İş güvencesi kapsamında çalışanlar için yapılan kaza, sağlık ve işsizlik sigortaları, emeklilik, işten çıkarılma prosedürleri ve hatta örgütün meslek hastalıkları veya iş kazaları gibi durumlar için aldığı önlemler ve uyguladığı prosedürler çalışanların iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü çalışanlar içinde bulunduğu örgüt tarafından sağlıklarına önem verildiğini ve çalışma koşulları onların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak oluşturulduğunu bildiklerinde daha mutlu çalışmaktadırlar.

1.1.2.9 Stres

Stres, genel anlamda “kişideki kendisi veya çevresi ile bağlantılı fiziksel veya psikolojik etmenlerden kaynaklanan davranışsal ve fiziksel değişim, kişiyi önce psikolojik daha sonra da fiziksel olarak etkileyen güç” olarak tanımlanabilir.

Kişiler üzerinde baskı yaratan stresörler (stres kaynakları) Kreitner ve Kinicki'ye (1989) göre bireysel düzeyde, grup ve örgütsel düzeyde ve örgüt dışı stresörler olarak sınıflandırılabilir (Kreitner ve Kinicki, 1989:566). Kişinin görev ve sorumluluklarından kaynaklanan stresörler bireysel düzeydeki, kişinin bulunduğu grup veya örgüt ile ilgili örgütsel iklim, grup birlikteliği gibi etkenleri içeren stresörler grup ve örgütsel düzeydeki ve son olarak yaşam kalitesi ve aile ile ilgili etkenleri içeren stresörler ise örgüt dışı stres kaynaklarını oluşturmaktadır.

Konuyla ilgili güncel çalışmalara bakıldığında çalışanların günlerinin büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmesi sonucunda çalışanların performanslarını en fazla

etkileyen faktörün iş stresi başka bir deyişle örgütsel stres olduğu görülmektedir. Stres başlı başına bireyin hem iş yaşamını hem de iş haricindeki yaşam kalitesini önemli derecede etkileyen bir faktördür. Stres kişi üzerinde psikolojik, davranışsal ve fizyolojik bazı değişimlere neden olarak işyerinde pahalıya mal olan neticelere sebep olmaktadır. Kişi stres altında psikolojik olarak konsantrasyon eksikliği, öfke, saldırganlık, depresyon ve diğer psikolojik hastalıklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunlara bağlı olarak sigara ve alkol kullanma, isteksizlik, şiddet ve benzeri davranışsal eylemler gösterebilmektedir. Sonuç olarak ise stres, kişide baş ve sırt ağrısı gibi basit rahatsızlıkların yanında kanser, diyabet ve siroz gibi ağır hastalıkları içeren fizyolojik değişimleri oluşturabilmektedir (Söyük, 2007:97).

Çalışan üzerindeki stresin örgüt verimliliği üzerinde de dolaylı olarak olumsuz etkileri bulunmakta olup, hatta bazı durumlarda çalışanın üzerindeki stresin çalışandan çok daha fazla olarak örgüt verimliliğini etkilediği de görülebilmektedir. Özellikle iş stresi ya da örgütsel stres iş tatminsizliği yaratmakta, çalışanların devamsızlık yapmasına neden olmakta, performanslarını azaltmakta, iş kazalarını arttırmakta ve daha ileri aşamalarda ise işten ayrılmalara neden olmaktadır.

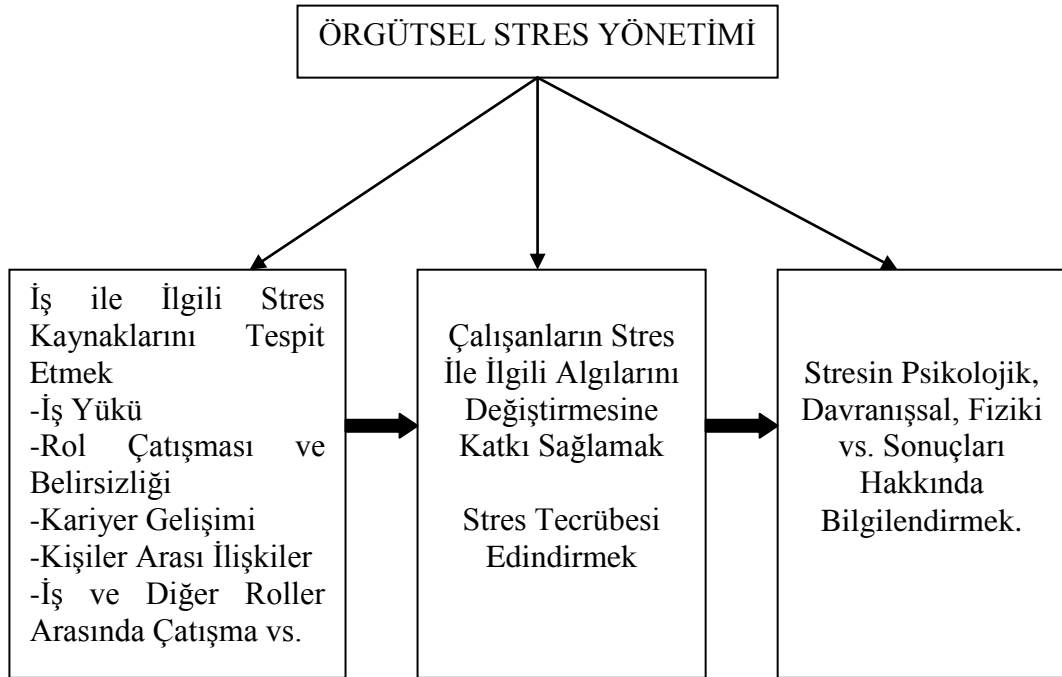
Örgüt içindeki stres kaynaklarına bakıldığında; örgüt içindeki politikalar, kişilerarası iletişim yetersizliği, ortak hedef ve duygu eksikliği, örgüt içinde alınan kararlarda (özellikle çalışanın kendisi ile ilgili alınan kararlarda) söz sahibi olmaması, ödül, ceza, ücret ve terfi gibi politikalarda adilane kararlar alınmaması, tutarsız yöneticilerin bulunması, aşırı veya yetersiz iş yükü, sıkıcı ve rutin işler veya hızlı değişim gerektiren iş koşulları ve örgüt ile çalışan değerlerinin farklı olması gibi faktörlerin çalışanları en çok etkisi altına alan stresörler olduğu görülmektedir (DeFrank ve Ivancevich, 1998:55-56).

Özellikle örgüt verimliliği açısından bakıldığında yöneticilerin iş tatminini yükseltmek adına çalışanlar üzerindeki örgüt içi stres kaynaklarını doğru olarak tespit ederek yanlış olan uygulamaları doğru uygulamalar ile değiştirmesi gerekmektedir. Ancak stres kaynakları her zaman ortadan kaldırılabilecek unsurlar olmadığından örgüt yöneticileri tarafından çalışanlar stres yönetimi konusunda da bilinçlendirilmeli; çalışanların ruh ve beden sağlıklarını koruyarak üretken ve verimli olmaları sağlanmalıdır. Stres yönetiminin asıl amacı stresi tamamen ortadan kaldırmak değil, stresin olumsuz etkileri azaltılıp olumlu etkileri desteklenerek

optimum stres düzeyini yakalamak ve verimlilik alanında pozitif bir güç oluşturmaktır.

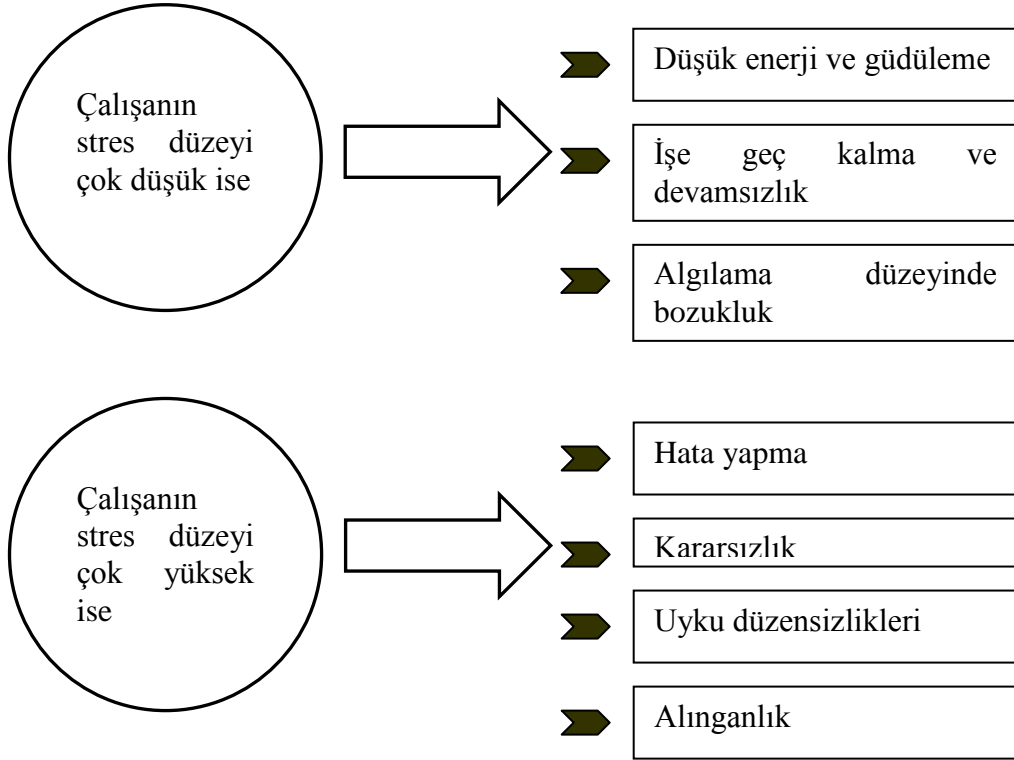
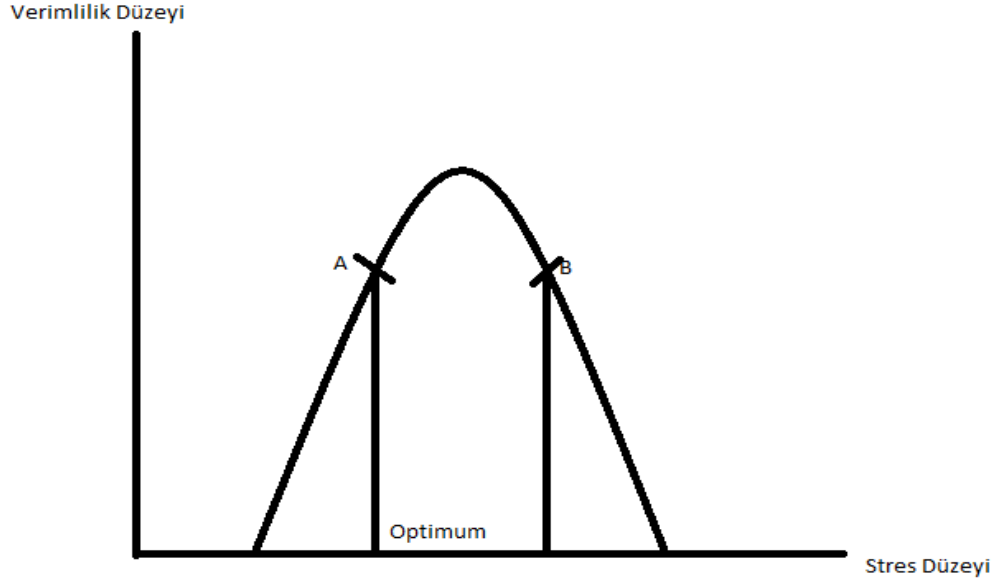
Örgütsel stres yönetiminde stresin olumsuz etkileri azaltılmaya çalışılırken öncelikli olarak stres kaynağı tespit edilir, daha sonra bu stres kaynağı azaltılır veya tamamen ortadan kaldırılır. Ayrıca bununla birlikte çalışanın iş stresi ile ilgili algısı değiştirilmeye çalışılarak, çalışan stresin neden olduğu sonuçlar hakkında bilgilendirilerek stres ile daha etkili mücadele edebilmesi için bilinçlendirilir.

Örgütsel stres yönetiminin ana başlıkları Şekil 1.3’de gösterilmiştir.



Şekil 1.3: Örgütsel stres yönetimi (Hellriegel v.d., 1995:242).

Üzerinde çalışılan işte iyi bir verim alabilmek için belli bir stres düzeyine ihtiyaç duyulmakta olup, bu düzey bireyleri yaratıcı ve verimli kılmaktadır. Bu seviyedeki stres optimum düzeydedir. Bu düzey aşıldığında bireyde hata yapma olasılığı artmakta, birey kararsızlık ve uyku düzensizlikleri yaşayabilmekte ve hatta olur olmaz şeylerde alınganlık gösterebilmektedir. Stres düzeyi çok düşük olduğunda ise bireyde düşük enerji ve güdüleme, bireyin işe geç kalması ve devamsızlık yapması, algılama düzeyinde bozukluklar görülebilir (Ertekin, 1993:91-97).



Şekil 1.4: Verimlilik ve stres arasındaki etkileşim (Ertekin, 1993:91).

1.2 İş Tatminsizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Bir organizasyonda, organizasyon içindeki ahengin bozulduğunu gösteren birincil ve en önemli veri iş tatmininin düşüklüğü başka bir deyişle iş tatminsizliğidir.

İş tatminsizliği yaşanması, çalışanların yaptığı işten ve bulunduğu örgütten hoşnut olmadığını, örgüt içinde mutsuzluk, iletişim kopukluğu v.b. aksaklıkların var olduğunu belirten bir ipucudur (Bölüktepe, 1993:25).

İş tatminsizliğinin çalışanın ruh ve fiziki sağlığını etkilediği birçok araştırma ile ortaya konulmuş bir gerçektir. Genel sağlığı bozulan çalışanın işgücü verimliliği ve işe bağlılığı azalacaktır. Tüm bunların sonucunda ise; iş tatminsizliği, örgüt içinde gizli bir şekilde etkinliğini göstererek, düşük performans, işe devamsızlık, işten ayrılma, disiplin sorunları, iç ve dış gelişmelere, tehlikelere karşı savunmasız kalması gibi örgütsel sorunlara neden olmaktadır (Akıncı, 2002:3).

Aslında iş tatminini konu alan birçok araştırmanın asıl amacı; iş tatminsizliğini tanımlayarak, örgüt içinde bu duruma karşı nasıl önlemler alınabileceğini bulmaya çalışmaktır (Eroğlu, 1984:147).

Günümüzde ülkemizdeki gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde faaliyet gösteren örgütler arasında, çalışanlarının iş tatmini yüksek olan bir örgüt bulmak çok güçtür. Bunun sebebi örgütlerin başarısında iş tatmininin stratejik bir öneminin olmasına rağmen, hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından iş tatminsizliği olağan bir durummuş gibi kanıksanarak örgüt yönetimlerinde göz ardı edilmesidir. Ancak örgütün iş tatminsizliği ile etkin bir şekilde mücadele etmemesi durumunda örgüt, günümüz koşullarında giderek zayıflar ve hatta bu koşullara uyum sağlayamayarak devamlılığını sürdüremeyebilir.

Bu sebeplerden dolayı örgütler tarafından iş tatminsizliği sebepleri ve sonuçları ile birlikte iyi analiz edilerek gerekli önlemler alınmalıdır.

1.2.1 İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları

İş tatminsizliğinin olumsuz etkileri örgütten önce çalışanın kendisinde görülmeye başlanmaktadır. Çünkü çalışanın yaşamında merkezi bir öneme sahip olan iş, çalışanın tüm yaşam faaliyetlerini etkileyecektir.

1.2.1.1 Yaşam tatminsizliği ve kişinin sağlığına olumsuz etkileri

Yaşam tatmini, bireyin yaşamını her evresiyle değerlendirdiğinde duyduğu mutluluğun ya da başka bir ifadeyle yaşamından hissettiği hoşnutluğunun derecesidir.

İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki, Rus yazar Maksim Gorki tarafından açıklanan “İş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir; iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir ”sözleriyle daha açıkça ifade edilebilmektedir (Francie, 2000:10).

Günümüzde kişilerin iş hayatlarının genel yaşamlarında büyük bir yer kapladığı ve hatta yaşamlarındaki ana unsurlardan biri olduğu için iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki anlamlıdır.

Yapılan literatür taramasında bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında görülmüştür ki; iş tatmini ile yaşam tatmini arasında sadece tek yönlü bir ilişki bulunmamaktadır. Yani aralarında sadece birinin diğerini etkilediği görülen bir ilişki değil, her ikisinin de birbirini etkilediği çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre bir çalışanın yaşam tatmini onun iş tatminini etkilediği gibi, iş tatmini de yaşam tatminini etkilemektedir.

Sonuç olarak; iş tatminsizliği yaşam tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu iş ve yaşam tatminsizliği bireylerde bir süre sonra çeşitli olumsuz süreçler yaratabilmektedir. Örneğin; bireylerin psikolojileri bozulabilmekte ve çeşitli negatif davranışlar içine girebilmektedir. Ya da bireyin sağlığı bu tatminsizliklerden dolayı iyice bozulabilmekte, bireyde gerginlik, baş ve mide ağrıları, sindirim sorunları gibi psikosomatik şikayetler görülebilmektedir. Tüm bunların yanında bireyler bağımlılık yapan uyuşturucu, alkol ve sigara v.b. gibi maddelere de yönelebilmektedirler (Tzeng v.d., 2002:289).

1.2.1.2 Yabancılaşma

Örgütlerde yabancılaşma konusunu ele alan araştırmalara bakıldığında, çalışanların örgüte ve yaptıkları işe yabancılaşmalarının en temel sebebi olarak iş tatminsizliğinin gösterildiği görülmektedir.

İşgörenlerin yetenekleri farklı olabilir, bazıları işyerinde yeteneklerini kullanma imkanı bulamadığı zaman ya da anlamlı bir iş yaptığını düşünmeyen çalışanların yaptığı işten tatmin olmazlar (Çetinkanat, 2000:5-6). Bu durumda, iş tatminsizliği yaşayan çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Tüm bunların neticesinde ise çalışanlar yabancılaşmakta, içinde buldukları örgüte sadece maddi kazanç elde etme amacıyla bağlanmaktadır.

İçinde bulunduğu örgütün yönetim politikalarında söz hakkı olmayan, işinde kendi yetenek ve becerilerini kullanamayan, monoton bir çalışma düzeyine sahip olan, örgüt içindeki iş arkadaşları ile iletişimi zayıf olan, kötü çalışma koşullarında çalışan ve buna benzer olumsuz etkiler altında kalan çalışan işinden tatmin sağlayamayarak, mutsuz olacak ve hatta çeşitli bunalımlara girerek yaptığı işten soğuyacaktır. Bu durum ise, çalışanın yaptığı işe ve içinde bulunduğu örgüte yabancılaşmasına neden olmasının yanında; çalışanda kalıcı fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara, örgüt içinde ise iş kazalarına, performans düşüklüğüne, devamsızlıklara ve işten ayrılmalara da sebebiyet verecektir.

1.2.2 İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları

İş tatminsizliğinin örgüt içinde neden olduğu birçok olumsuz neticeleri bulunmakta olup, bu neticelerin başında mutsuz ve verimsiz çalışana sahip olmak ve sonunda ise düşük verimliliğe ve performansa sahip, günümüz dünyasında yaşanan teknolojik, ekonomik ve de diğer alanlardaki gelişmelere uyum sağlayamayan bir örgüt haline dönüşmektedir.

1.2.2.1 Örgütsel bağlılığa olumsuz etkileri

Porter, Mowday ve Steers'in örgüte bağlılık konusundaki görüşleri; çalışanın örgütü, amaç ve değerleri ile birlikte kabul edip, bu değerler çerçevesinde amaçlara ulaşabilmek için gayret göstermesi ve örgütteki devamlılığını sürdürme arzusudur. Örgütsel bağlılığın üç ana unsuru;

- a. Çalışanın örgütsel amaç ve değerleri kabullenerek, benimsemesi ve inanması,
- b. Çalışanın örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için fazladan çaba sarf etmesi
- c. Çalışanın örgütteki varlığını ya da devamlılığını idame ettirmek için güçlü bir istek duymasıdır (Porter v.d., 1974:603-609).

İş tatmini düşük olan veya hiç olmayan çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görmemekte, örgüte bağlılığı da oluşmamaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini mutsuz hissetmekte ve işe geç gelme, devamsızlık ve hatta işten ayrılma eylemlerine yönelebilmektedirler. Bununla ilgili

yapılan birçok araştırma sonucunda da görülmüştür ki; çalışanların örgüte bağlılığının ve iş tatmininin yüksek olması durumunda işten ayrılma olasılıkları da azalmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

1.2.2.2 İşe devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın belli bir süre zarfında işe gelmemesidir. Devamsızlık yapmak çalışanda alışkanlık haline gelebilir. Çoğu zaman bu durum ise işletmeler açısından ciddi anlamda mali zarar veren sonuçlar doğurmaktadır. Devamsızlık durumu, çalışanın hastalanması sonucu rapor alması gibi mazeretsiz olarak işe gelmemesi biçiminde de gerçekleşebilir.

Çalışanları, ellerindeki önemli bir savunma gücü olan, devamsızlık eylemine iten sebep, kişinin yaşamış olduğu iş tatminsizliğidir. İş tatminsizliğine neden olan koşullar ise; çalışma şartları, örgüt politikalarının haksız ve adaletsiz olması, ücretlerindeki azalmalar, örgüt içindeki iletişimsizlik gibi faktörlerdir.

Sonuç olarak; çalışanın örgüt içinde yaşadığı iş tatminsizliğine karşı gerçekleştirdiği devamsızlık, örgüt içindeki işçi-işveren ilişkilerini bozarak örgüt huzurunun olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır (Özdemir, 1993:70-71).

1.2.2.3 İşten ayrılma ve personel devri

İşten ayrılma, emeklilik, istifa, işten uzaklaşma v.b. gibi nedenlerle çalışanın işletmeden ayrılmasını ifade etmektedir. Personel devri ise bir işletmede belirli bir dönem içerisinde işten ayrılan çalışanların sayısını ifade etmektedir.

Çalışanların işlerinden hangi nedenlerle ayrıldığı konusunda ABD'deki cezaevlerinde çalışanlarla yapılan bir araştırmanın sonucunda personel devir hızını etkileyen en önemli faktörün iş tatminsizliği olduğu tespit edilmiştir (Aydemir ve Özkaya, 2003:715).

Kısacası, personel devir hızının yüksek olması örgüt içinde var olan bir tatminsizliğe işaret etmekte olup, çalışanların işten ayrılmalarını açıklamaktadır.

Konuya ilişkin Ross ve Zender (1950)'ın büyük bir işletmenin 2680 kadın işçisi ile yapmış oldukları çalışmada, ilk önce kadın işçilerin iş tatminleri ölçülmüştür. Çalışmaya başladıktan dört ay sonra 169 işçisinin istifası gerçekleşmiş ve istifa eden işçilerin iş tatminleri ayrıca mercek altına alınmıştır. Bu incelemenin

sonucunda işçilerin işin kendilerine sağlamış olduğu özerklik ve yaptıkları iş karşılığında almış oldukları ücretlerden kaynaklı tatminsizlik yaşadıkları görülmüştür (Eronat, 2004:66).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI

Adalet, tarihin en eski dönemlerinde Aristo, Plato, Socrates gibi filozoflar, Locke ve Hobbes, Mill, Nozick ve Rawls gibi araştırmacı bilim adamlarının ilgilendiği ve günümüze kadar birçok araştırmanın da odak noktası olan bir kavramdır.

Adalet kavramının geçmişten bugüne kadar düşünürler tarafından kişisel değerler, yargılar ve ideal adalete ulaşma çabası altında değişik yorumlandığı görülmektedir. Bunun en büyük sebebi ise bireysel değer ve yargıların birbirinden farklı olmasıdır. Örnek vermek gerekirse Platon, mutlak eşitlik düşüncesini benimsemiş ve adaletin ancak dağıtılan kaynakların tüm bireylere eşit dağıtılması durumunda gerçekleşeceğini savunmuştur. Aristo ise adaletin sağlanabilmesi için toplumda olması gereken ana unsurun ekonomik düzen olduğunu ileri sürmüştür (Demir, 1987:41). Ayrıca Aristo, oligarkların zenginleşmeyi ve demokratların ise sürekli özgürlüğü savunduğu bir toplumda; tıpkı onlar gibi daha birçok farklı düşüncelere sahip grupların da değişik yargı kurallarını savunabileceğini ortaya koymuştur (Colquitt v.d., 2001:425). Rawls'un (1971) adalet kavramının bireylerin eşit haklara sahip olması gerektiğini ve diğeri ise bireylerin fırsat eşitliğine sahip olması gerektiğini savunan iki ilkesi bulunmaktadır (Eker, 2006:2).

Bu ve bunlar gibi birçok anlayış çerçevesinde adalet kavramı gelişerek; kişilerin haklarını eşit bir şekilde gözeterek, bir kişiyi diğerdinden daha üstün, öncelikli veya farklı tutmayan, herkesçe kabul ve saygı gören, toplulukların huzur ve refah içinde bir arada yaşayabilmelerini, belirli amaçlar etrafında örgütlenebilmelerini sağlayan temel bir kavram olarak günümüzde yerini almıştır.

Adalet sözcüğü doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik, hakkın gözetilmesi, yerine getirilmesi anlamına gelmekte ve bir davranışın veya hareketin, adalete

uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde “Adalet” kavramı, “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, herkese kendine düşeni verme, kendi hakkı olanı verme” şeklinde açıklanmıştır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2005:18).

Adalet ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda daha çok sosyal adalet konusu ele alınmış ve topluluk içinde uyumlu bir şekilde yaşanabilmesi için uyulması gerekli olan ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Söz konusu bu çalışmalarda örgütsel adalet kavramının üzerinde çok durulmadığı görülmüştür.

Sosyal adalet teorilerinin örgütlere uyarlandığı dönemde yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel adalet kavramının geliştiği ve günümüze kadar çeşitli yönleri ile incelendiği literatürdeki çalışmalardan görülmektedir (Eker, 2006:3). Bu teoriler, 1949 yılında Stouffer ve arkadaşlarının ortaya koymuş olduğu görelî yoksunluk, 1961 yılında Homans’ın dağıtım adaleti (sosyal mübadele) ve 1965 yılında Adams’ın ortaya koymuş olduğu eşitlik teorisi olarak sıralanabilir. Bu yaklaşımlar ilk örgütsel adalet çalışmaları olarak önemli olmasının yanında, örgütsel adalet ve sosyal adalet kavramlarına farklı boyutlar kazandırmış olmaları sebebiyle de ayrı bir önem taşımaktadır (Meydan, 2010:69). Örneğin; Stouffer ve arkadaşlarının (1949) geliştirdiği görelî yoksunluk teorisi, sonuçtan duyulan memnuniyet algısında sosyal karşılaştırma süreçlerine önem verilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Homans (1961) dağıtım adaleti teorisini görelî yoksunluk teorisinden hareketle geliştirmiş ve kişilerin yaptıkları yatırımlar oranında alış veriş ilişkisi ve sonuç beklentisi içinde olduklarını ve bu beklenti karşılandığı zaman adaletin temin edildiği algısına sahip olduklarına vurgu yapmıştır. Adams’ın dağıtım adaleti teorisini baz alarak geliştirmiş olduğu eşitlik teorisi uzun süre iş yerindeki adalet sorunlarının incelenmesinde belirleyici bir yaklaşım olması sebebiyle ayrı bir önem kazanmıştır (Başar, 2011:23).

Örgütsel adalet kavramı önceleri sosyal bilim teorisyenlerince her ne kadar yukarıda da bahsedilen Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Stouffer ve arkadaşlarının “Görelî Yoksunluk Teorisi” ve Homans’ın “Dağıtım Adaleti Teorisi” ile açıklanmaya çalışılmış olsa da zamanla bu teorilerin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kaldığı görülmüş ve yeni adalet teorileri ortaya çıkmıştır. Özellikle rekabetin giderek arttığı şu son dönemlerde örgütsel davranış

literatüründeki örgütsel yaklaşımların odak noktasını bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı aslında “bireylerin örgütteki adalet sezgileri”ni tanımlamaktadır (Schmiesing v.d., 2003:28). Beugre ve Baron’a göre örgütsel adalet “bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir” (Beugre ve Baron, 2001:326) Greenberg’ e göre ise örgütsel adalet; “iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan terim”dir (Greenberg, 1990:339).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel adalet, yöneticinin karar ve uygulamalarının örgüt çalışanları tarafından nasıl algılandığı ile yakın ilişkisi olan bir kavramdır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içindeki ödül, ceza, maaş, terfi sisteminin nasıl olacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınmış olan kararların çalışanlara ne şekilde ifade edildiğinin çalışanlar tarafından bireysel olarak algılanma, değerlendirme biçimidir.

Örgütsel adalet özünde çalışanların bireysel algılarının sonucu olmasına karşın örgütsel adaleti yalnızca bireyselliğe dayandırılmaz. Bireylerin algılama biçimleri içinde buldukları toplumun kültürüne, medeniyetine, yaşadığı zaman dilimine ve demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, ırk, medeni durumu, gelir düzeyi, eğitim durumu, çocuk sayısı ve çalışma yılı gibi), kişilikle ilgili unsurlarına (kendine güveni gibi) göre farklılıklar göstermektedir (Söyük, 2007:7).

Greenberg, bu konu kapsamında “adalete ilişkin algının evrensel olduğuna; fakat adalet standartlarının uygulanması açısından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğini” ifade etmiştir (Greenberg, 1990:399). Greenberg, bu sebepten dolayı çalışanların adalete ilişkin algılarını değerlendirebilmek için bireylerin içinde yaşadıkları kültürün normlarının bilinmesi gerektiğini savunmaktadır. Bir olayın toplumsal açıdan adaletli olup olmadığına, o toplumda egemen olan sosyal, felsefik ve ahlaki değerlere göre karar verilir. Ancak her zaman egemen olan değerler konusunda bir görüş birliği sağlanamamaktadır.

Greenberg (2001) bireylerin adalete ilişkin her zaman potansiyel kaygılarının olduğunu ve bu potansiyel kaygının, bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşeceğini ortaya koymuştur. Bu durumlar şöyle açıklanabilir;

- a. Birinci duruma göre bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi durumunda adalet kaygısı artmaktadır. Çünkü birey örgüt içindeki

prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyor ise, prosedürel uygulamaların adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir.

- b. Bir diğer durum, örgütte oluşan bir değişim ile bireylerin adalet kaygıları artmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır.
- c. Bir başka durum ise, örgütteki kaynakların paylaşımı ve sınırlı olup olmamasıyla ilgilidir. Örgütte yeterli kaynak bulunduğu, nasıl dağıtıldığı çalışanlarca önemsenmemektedir. Ancak kaynakların sınırlı olması durumunda ve bu kaynakların çalışanlara paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adaletle olduğu kadar adaletin nasıl tanımlandığı ile de ilgilenmektedirler.
- ç. Bireyler arasındaki güç farklılıkları da ayrı bir durum oluşturmaktadır. Bu durumlardan da anlaşılacağı üzere, bireylerin içinde bulunduğu koşullara göre, örgüt içinde uygulanan adalet sistemi bazı bireyler tarafından diğerlerine oranla daha fazla önemsenmektedir (Yürür, 2005:97).

Çalışanlar işte göstermiş olduğu başarıların karşılığında elde ettiği çıktıları (ödül, terfi, ikramiye v.s.), yöneticilerinin ve diğer çalışanların kendisine davranış ve tutumlarını kısacası kendisine verilen önem ve gösterilen saygıyı, yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti aynı örgütteki diğer çalışanların elde ettiği çıktılar ile karşılaştırır. Diğer çalışanlara kıyasla daha az ödüllendirildiğini, önemsendiğini veya kendisine karşı bir adaletsizlik olduğunu düşünen çalışan suçluluk veya kızgınlık hislerine kapılabilir. Bu da örgüt içindeki davranış ve tutumlara olumsuz olarak yansıtacaktır. Bu durumu sadece nesnel olarak değerlendirebilecek çıktılarla sınırlamamak gerekir. Örneğin; örgüt içinde adil ve objektif olmayan bir yönetici de çalışanlar ve dolayısıyla örgüt içindeki tutum ve davranışlar üzerinde aynı olumsuz etkileri yapabilecektir. Ancak eşitliğin ve adaletin sağlandığı bir örgütte görülüyor ki örgütsel adalet, çalışanları örgüte bağlamakta, örgüt değerlerini kendi değerleriyle bağdaştırmasını sağlamakta, çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını kolaylaştırmakta ve sonucunda iş tatminini, işteki başarı ve etkinliği artıran en önemli unsurlardan biri olmaktadır.

Yani adalet algısı, bireyleri örgüte ve çalışanlara yaklaştırırken, adaletsizlik algısı ise bireyleri birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır. Adil olmayan yöneticilerle ve bireylerle çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Örgütsel barış ve huzur için, iş ortamında örgütsel adaletin

sağlanması yöneticilerin sorumluluğunda olması nedeniyle, yöneticilerin örgütsel adalet konusunu dikkatle ele almaları gerektiği ortaya çıkmaktadır (Eren, 2012:551-554).

Ünlü bir bilim adamı olan Leventhal'e göre örgütsel adaletin sağlanması konusunda altı kural bulunmaktadır. Bunlar doğruluk ve dürüstlük, meslek ahlakına uygun olma, tutarlılık, peşin hükümlü olmama, itirazları dikkate alma ve esnek davranma, kararlara katılma kurallarıdır. Bu kuralların sayısını daha da arttırmak mümkündür (Eren, 2012:553).

Sonuç olarak özetlemek gerekirse; örgütsel adalet konusunda araştırma yapılmasının üç önemli nedeni bulunmaktadır (Yılmaz, 2004:6). Bu üç önemli neden şöyle sıralanabilir;

- a. Adaletin tüm çalışanların hem sosyal hem de örgütsel yaşantısında yer alan sosyal bir olgu olması,
- b. Örgütlerin en önemli kaynağı olan çalışanlarına karşı geliştirdikleri tutum ve davranışların çalışanların örgüte bağlılıklarını, yaptıkları işte gösterdikleri performanslarını, örgüt içindeki iletişimlerini etkilemesi,
- c. Son olarak üçüncü neden çalışanların eğitim düzeyinin ve vasıflarının arttığı günümüzde, bu özellikleri arttıkça yaptıkları işlerinin de daha kalifiye olmasını istemelerinin yanında buldukları örgüt içinde de güçlü bir iletişim, güven ve saygı ortamının var olmasını da istemeleridir.

Örgütsel adalet kuramı literatürde en çok üç kısma ayrılarak incelenmektedir. Bunlar; Dağıtım Adalet, Prosedür (İşlemsel) Adalet, Etkileşim Adalet. Şimdi bu üç adalet tanımını ele alıp inceleyelim.

2.1 Örgütsel Adalet Türleri

Literatürde örgütsel adalet algıları ile ilgili çalışmaları içeren kaynaklara bakıldığında örgütsel adalet boyutlarının çeşidi konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bu görüşlerden literatürde en çok rastlanılan örgütsel adalet kavramını, prosedür (işlemsel) adaleti (uygulanan prosedürlerin adilliği), etkileşim adaleti (çalışanlara karşı gösterilen iletişim tarzının adilliği) ve dağıtım adaleti (dağıtılan kaynakların adilliği) olarak adlandırılan üç farklı boyuta ayırmaktadır. Bu çalışmada da örgütsel adaletin alt boyutu olarak bu üç adalet türünden bahsedilecektir.

2.1.1 Prosedür (İşlemsel) Adaleti

Örgütsel adalet boyutlarından ilk ele alacağımız boyut prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı literatürde zaman zaman “uygulamaya ilişkin adalet” ve “işlemsel adalet” olarak da çıkabilmektedir.

Prosedür adaleti; bilgi toplama, planlama, karar verme, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme, fazla ve eksik ödemededen kaçınma, çalışan personelin terfi ve ödüllendirilmesi, kariyer planlaması ve yönetimi, performans değerlendirme ve yürütülmesi gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit, dürüst ve adil uygulanması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky, 1989:118).

Bu adalet boyutunun temelini prosedürlerdeki dürüstlük ile adaletliliğin çalışanlar tarafından doğru biçimde algılanabilmesi ve davranış ve tutumlarda belirgin pozitif tutumlar ortaya çıkartılması oluşturmaktadır.

Prosedür adaletinin vazgeçilmez iki ana unsuru bulunmaktadır. Bunlardan biri, örgüt içinde bir konu üzerinde karar alınma aşamasına gelmeden önce çalışanların fikir, görüş ve önerilerinin dinlenmesi; başka bir deyişle karar alma aşamasında çalışanlara da söz hakkı verilerek onların da karar alma sürecine dahil edilmesidir. Bu tutum ile çalışana alınan kararlar üzerinde söz sahibi olduğu hissettirilerek örgüte bağlılığı arttırılmış, alınan kararların çalışan tarafından uygulanması ve benimsenmesi daha da kolaylaştırılmış olacaktır. Bir diğer unsur ise; örgüt içinde yönetim tarafından karar verme, kaynak dağıtımı ve çatışmanın çözülmesi gibi süreçlerde kullanılan uygulamaların veya politikaların uygulanış biçimidir (Söyük, 2007:11). Örnek vermek gerekirse; bir karar alındıktan sonra çalışanların koşullarında herhangi bir değişim olduğunda bu karar belli bir oranda da olsa esnetilebiliyor mu ya da alınan kararın uygulanma sürecinde çalışanlar tarafından karşılaşılan aksaklıklar dile getirildiğinde karar tekrar gözden geçiriliyor mu? Bu tutum tıpkı birinci tutum gibi örgütün çalışanlarını ve onların fikir ve görüşlerini önemseydiğini göstermekte ve çalışanın örgüt içi prosedürleri benimsemesini kolaylaştırmaktadır. Yani bu iki tutum örgüt yöneticileri tarafından çalışanlara işle ilgili kararlara, örgütsel çalışma sürecine katkıda bulunma ve örgütsel süreçlerde düşüncelerini paylaşma olanağı vermesi, çalışanların örgüt içindeki süreçlere dahil olduklarını hissetmelerini sağlamakta ve dolayısıyla prosedürel adalet algıları da artmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere, çalışanların alınan kararlara onay (Burada onay sözcüğü çalışanların bilgilendirilmeleri ve mevcut olan sistemi seçme özgürlüklerinin bulunması anlamında kullanılmıştır.) verdiği bir örgütte veya karar alma sürecinde etkili olduğu bir örgütte prosedür adalet algısı yüksek olmakta ve birçok örgütsel sonucu olumlu yönde etkilemektedir. Bu örgütsel sonuçlara örnek vermek gerekirse; örgütsel bağlılık, örgütsel kararlara bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar gelmektedir (Flint, 1999:4). Özetle, örgüt içinde çalışanlarda görülen yüksek prosedür adalet algısı yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

Prosedür adaleti ile ilgili literatüre bakıldığında bu kavramın ilk, Thibaut ve Walker'ın (1970) çalışanların aralarında yaşanan anlaşmazlıkları çözme sürecine ilişkin çalışmaları ile başladığı görülmektedir (Greenberg, 1990:403). Thibaut ve Walker alınan kararların yanında kararların nasıl alındığının da oluşacak adalet algısı üzerinde etkisi olduğunu düşünmüştür (Gürpınar, 2006:10). Bu çalışmada, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılan mücadeleci sistem ile Avrupa'da kullanılan kıtasal sistem olan iki farklı yargı sistemi bireylerin tatmini açısından karşılaştırılmış olup, bireylere yapılan uygulamadan memnun olup olmadıkları sorularak yapılan araştırmanın sonucunda mücadeleci sistem daha memnuniyet verici bulunmuştur. Thibaut ve Walker'a göre sonucun bu şekilde çıkmasının ana sebebi mücadeleci sistemde taraflara kendilerini müdafaa etmek için fırsat verilmesi, bu esnada hakimin hakem görevi üstlenmesi ve son sözün jüri tarafından söylenmesidir. Kıtasal sistemde ise yargıç hem hakem görevini yürütürken hem de son kararı vermekte olup bu durum bireylere yargılamanın daha az adil olduğunu düşündürmekte ve memnuniyetsizlik mücadeleci sisteme göre daha yüksek çıkmaktadır. Araştırma esnasında ayrıca görülmüştür ki; yargı sürecinin bir sonuca varmada zorlandığı durumlarda taraflara söz hakkı tanınması, verilen kararın adil olduğu algısını arttırmaktadır. Thibaut ve Walker'a göre yapılan bu çalışma göstermektedir ki alınan kararlar üzerinde söz sahibi olmak adalet algısını arttırmaktadır. Bunun sebebi ise, tarafların fikirlerini özgürce ifade ederek karar üzerinde etkili olabileceklerini ve kendilerince daha olumlu bir karara ulaşabileceğini düşünmeleridir (Yöneş, 2010:8). Thibaut ve Walker (1978) prosedür adaletine ilişkin teorilerinde anlaşmazlık yaşayan bireylerin iki ayrı taraf olduğunu ve aradaki anlaşmazlığın çözümünde hakem görevi gören bir aracının ise

üçüncü bir taraf olduğunu ortaya koymuştur. Anlaşmazlığın çözümünde ise delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ile delillerin kullanıldığı karar aşaması diye adlandırılan iki aşama bulunmaktadır (Karaman, 2009:19). Bu aşamalarda ise karar kontrolü ve süreç kontrolü olmak üzere iki kontrol mekanizması geliştirilmiştir. Sonuç olarak bu araştırma göstermektedir ki süreç kontrolü üzerinde söz sahibi olan bireyler kararları daha adil, adaletli bulmaktadır (Greenberg, 1990:403). Bu durum ile çalışanların sadece elde ettikleri çıktılarla değil, bu çıktılarının elde edilme aşamasında geçen süreçlerin de adalet algılamalarında önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır (Karaman, 2009:19).

Prosedür adaletinin farklı yönlerini inceleyen ünlü bilim adamı Leventhal ve arkadaşları (1980) ise, örgüt içindeki adalet algılamalarını etkileyen altı temel kural ortaya koyarak prosedür adalet kavramının daha da farklı boyutlar kazanmasını sağlamıştır. Bu altı kuralı biraz açıklayacak olursak; ilk olarak örgüt içindeki iletişim ve etkileşimde çalışanlara, bölümlere doğru ve mümkün olduğunca tam bilgi verilmesini açıklayan doğruluk kuralı gelmektedir. Bu kurallardan ikincisi ise tutarlılık kuralıdır. Bu kurala göre, amaç, strateji, politika gibi kararların alınması ve uygulanmasında dağıtım ve prosedür adaletine uyulmalı ve birbirleri ile çelişkili olmamalıdır. Üçüncü sırada ise peşin hükümlü (önyargılı) olmama kuralı gelmekte olup, bu kural örgüt içindeki karar ve planların alınmasında ve uygulanmasında, işlemlerde, etkileşimde ve iletişimde her türlü önyargı ve peşin hükümden uzak olunması gerektiğini ve kişilere, bölümlere karşı nesnel (objektif) ve ayrımcılıktan uzak olunması gerektiğini açıklamaktadır. Dördüncü kural olan itirazları dikkate alma ve esnek davranma (düzeltme) kuralında, çalışanlardan veya ilgili kişilerden, bölümlerden veya kurumlardan gelen itiraz ve şikayetleri dikkate almak ve alınan kararları, yapılan işlemleri bu itiraz ve şikayetleri göz önünde bulundurarak tekrardan nesnel olarak gözden geçirmek ve gerekli görülen değişiklik ve düzeltmeleri yapmaktan bahsedilmektedir. Temsilcilik (kararlara katılma) kuralı, beşinci kural olup, örgüt içinde alınan kararlarda çalışanların doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile değerlerinin, bakış açılarının ve ihtiyaçlarının temsil edilmesinin alınan kararların adil ve tutarlı olması açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Son ve altıncı kural olan etik (meslek ahlakına uygun olma) kuralı ise örgüt içinde alınan tüm kararlar, uygulamalar ve işlemlerin o işyerinin mesleki ahlak ilkelerine, etik değerlerine uygun olması gerektiğini ifade etmektedir (Leventhal,

1980:27-55). Bu altı kuralın uygulandığı örgütlerde prosedürel adalet doğru ve yüksek bir şekilde algılanmakta ve ilişkili kazanımları yüksek olmaktadır.

Prosedür adaleti konusuna bir başka pencereden bakıldığında ise yöneticilerin çalışanlar nezdinde ne kadar güvenilir olduğunun da prosedür adaleti algısını etkilediği görülmektedir. Bos'a göre çalışanların yöneticilerine karşı bir güven duygusu oluşmuş ise adalet algıları da bu yönde olumlu bir artış göstermektedir (Bos, 2001:255). Çalışanlar ile yöneticileri arasında bir güven ilişkisi bulunduğu takdirde, çalışanlar örgüt içindeki prosedürleri ve alınan kararları çok sorgulamamakta ve adil olarak görmektedirler. Ancak bu güven ilişkisinin kurulmadığı örgütlerde çalışanların prosedürleri ve alınan kararları gereğinden fazla sorguladıkları ve hatta bu konuda önyargılı bile olabildikleri görülmektedir.

Çalışanlar örgüt içindeki prosedürlerin ve alınan kararların adil olup olmadığına karar verirken örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesini de göz önünde bulunmaktadır ki; bu da prosedür adaletinin sosyal bir yönünün de bulunduğunu göstermektedir.

2.1.2 Etkileşim Adaleti

Etkileşim, adından da anlaşılacağı üzere bireyler arasında gelişen iletişimi ifade etmekte olup, örgütsel adaletin üçüncü bir boyutu olarak ele aldığımız etkileşim adaleti ile ise örgüt içindeki prosedürleri uygulamakla görevli yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim kastedilmektedir.

Literatürde etkileşim adaletine ilişkin araştırmalara bakıldığında; örgüt yöneticilerinin çalışanları ile iletişim tarzının, aralarındaki ilişkilerin iyi ya da kötü yönde şekillenmesine neden olduğu görülmektedir. Örneğin yönetici çalışanına kötü, saygısızca ve yapılan uygulamalar hakkında bilgi vermeyen bir iletişim tarzıyla yaklaştığı takdirde, çalışan yöneticisine karşı saygı ve güven duymamakta ve dolayısı ile aldığı kararları ya da uyguladığı prosedürlerin adil olduğunu düşünmemektedir. Ancak çalışanına karşı bahsettiğimiz yöneticinin tam tersi davranan, saygılı, açıklayıcı, doğru ve mümkün olduğunca tam bilgi veren ve çalışanın kişisel durumlarını göz önünde bulduran bir yönetici, çalışanları tarafından saygı görmekte, kendisine güven duyulmakta ve aldığı kararlar ile uyguladığı prosedürler çalışanlar tarafından çok fazla sorgulanmadan uygulanmakta ve kabul görmektedir.

Çalışanın etkileşim adalet algısının düşük olması durumunda, çalışan yöneticisine veya bu algıya sebep olan birime ya da tamamen örgüte karşı olumsuz davranışlar içine girmektedir (Şehrinaz, 2005:26-27).

Etkileşim adaletinin ortaya çıkış sürecine bakıldığında; Bies ve Moag (1986) tarafından örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar esnasında çalışanları örgüt içindeki kaynakların dağıtımını ve örgüt içindeki prosedür süreçlerinin yanı sıra, örgüt içindeki iletişim, etkileşim ve kişilerarası davranış ve tutumların kalitesinin de etkilediği fark edilmiştir. Bu farkındalık ile Bies ve Moag tarafından örgütsel adaletin yeni bir boyutu ortaya konmuş olup, keşfedilen bu boyuta etkileşim adaleti adı verilmiştir (Colquitt v.d., 2001:427).

Bies ve Moag (1986), Bies'in (1985) iş başvurusunda bulunan adaylara işe alımla görevli kişilerin kendilerine nasıl davrandıklarının sorulduğu yayımlanmamış bir çalışmasından esinlenerek etkileşim adaleti kapsamında dört adet kural belirlemişlerdir. Bu kurallardan ilki olan doğru sözlülük; örgüt yöneticilerinin çalışanlar ile olan her iletişim ve etkileşimlerinde açık, doğru, dürüst, samimi olmalarını ve verdikleri sözü tutmaları gerektiğini ifade etmektedir. İkinci kural ise açıklama kuralı olup, yöneticilerin aldıkları kararlar ve sonuçları ile yaptıkları uygulamalar konusunda çalışanlarını bilgilendirmeleri gerektiğini açıklamaktadır. Saygı üçüncü kural olup, bu kurala göre yöneticilerin çalışanlar ile kurdukları ilişkilerde saygılı ve nazik olmaları, çalışanlara değer verdiklerini göstermeleri ve içtenlikle davranmaları gerekmektedir. En son kural olan uygunluk kuralı ise yöneticilerin çalışanlara karşı önyargılı davranmaktan, kişisel eleştirilerde bulunmaktan ve uygunsuz sorular sormaktan kaçınmaları gerektiğini ifade etmektedir (Minibaş v.d., 2008:114).

Bies ve Moag (1986)'un bu araştırmasından daha sonraki çalışmalarda bu kriterlere çalışanın görüşlerini dikkate alma, tutarlılık ve tarafsızlık kriterleri eklenmiştir (Minibaş v.d., 2008:114).

2.1.3 Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımında örgüt yönetiminin aldığı kararların ve kaynak dağıtımıyla ilgili örgüt prosedürlerinin çalışanlar tarafından ne derece adil algılandığını ifade eden bir kavramdır. Bu örgütsel kaynaklara; örgüt içinde işinde başarı gösteren çalışanlara verilen ücret, ikramiye, terfi, takdir, ekstra

izin, prim ve benzeri ödüller girdiği gibi örgüt içinde yaptıkları bir olumsuz uygulama sonucu yapılan ücret veya izin süresinden kesilmeler, prim veya ikramiye vermeme ya da az verme, terfi ettirmeme gibi cezai işlemler de girmektedir.

Çalışanların dağıtım adaleti algıları için örgüt içinde gösterdikleri başarı veya örgüte yaptıkları katkılar sonucu elde ettikleri kazançlar ile diğer çalışanların benzer bir başarı göstermesi veya katkıda bulunması durumunda elde ettikleri kazançları kıyaslaması sonucu oluşan bir algı türüdür demek de mümkündür (McShane ve Von Glinow, 2009:101). Bu nedenle dağıtım adaleti çalışanların duygusal ve davranışsal özellikleri ile de yakından ilgilidir. Çalışanlar örgüt kaynaklarının dağıtımında adaletsiz kararlar alındığını düşündüklerinde, öfke veya suçluluk duygularına ilişkin davranışlar içine girebilmekte ya da söz konusu kararların adil olduğunu düşündüklerinde ise mutluluk gibi duyguların etkisinde olumlu davranışlar gösterebilmektedirler (Yöney, 2010:4).

Örgüt kaynaklarının adil olarak dağıtılması düşüncesinden hareketle ortaya çıkan dağıtım adaletinin tarihsel sürecine bakıldığında; bu kavramın sırasıyla 1949 yılında Stouffer ve arkadaşlarının ortaya koyduğu “Görelî Yoksunluk”, 1961 yılında Homans’ın geliştirdiği “Dağıtım Adaleti”, 1964 yılında Blau’nun “Beklentilerin Rolü”, 1965 yılında Adams’ın çıkarmış olduğu “Eşitlik”, 1976 yılında Leventhal’ın “Adalet Yargı Modeli” ve son olarak 1977 yılında ortaya konulan Lerner’in “Adalet Güdüsü” teorilerinden etkilenecek geliştiği görülmektedir (Karaman, 2009:12). Bu teorilerin çıkış süreçlerine kısaca bir göz atmak dağıtım adaleti kavramının anlaşılmasını daha da kolaylaştıracaktır.

Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams’ın (1949) geliştirdikleri “Görelî Yoksunluk Teorisi”; 2’nci Dünya Savaşı’nda ABD askerleri üzerinde yapmış oldukları incelemenin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu incelemede iki ayrı grubun askerleri arasında kıyaslama yapılmış olup, askerlere kendilerine adil bir şekilde davranılıp davranılmadığı sorulmuştur. Askerlerin cevaplarından elde edilen verilere göre en çok terfi etme sisteminin adil olmadığı düşünöldüğü yani terfi sistemine ait adalet algılarının diğer değerlendirme boyutlarına göre daha düşük düzeyde olduğu görölmüştür.

Stouffer ve arkadaşları (1949) bu incelemeyi daha da derinleştirdiklerinde görmüşlerdir ki; askeri inzibat askerlerinin terfi etme şansı (%34) aynı özelliklere sahip hava kuvvetleri askerlerinin terfi etme şansı (%56)’na oranla daha düşüktür.

Ancak iki grup askerin terfi sistemiyle ilgili adalet algularına bakıldığında; beklenilenin tam tersi bir sonuç çıktığı görülmüştür. Bu sonuca göre terfi sistemini hava kuvvetlerine ait askerlerin, inzibat askerlerine oranla daha adaletsiz bulduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedenini ise Stouffer ve arkadaşları (1949) şu şekilde açıklamışlardır; iki ayrı grup olan bu askerler gruplara uygulanan iki farklı terfi sistemini değil, uygulanan aynı terfi sisteminde kendilerini içinde buldukları gruptaki arkadaşları ile kıyaslamışlardır. Buna göre terfi olanağı daha az olan inzibat askerlerinden terfi edenler, aynı gruptaki terfi edemeyen diğer arkadaşlarına göre üstün bir başarı gösterdiklerini ve kendilerini daha seçkin bir asker olarak düşünmektedirler. Ancak hava kuvvetleri askerleri içinde buldukları gruptaki askerlerin çoğunluğun terfi etmiş olması nedeniyle kendilerini inzibat askerleri kadar seçkin hissetmemektedirler. Yani hava kuvvetleri askerlerinin bulunduğu grupta büyük bir oranın terfi etme imkanının olması sebebiyle terfi etmek önemini yitirmiş, bu da askerlerde hayal kırıklığına neden olmuştur. Sonuç olarak Stouffer ve arkadaşlarının (1949) bu teorisi göstermektedir ki çalışanların uygulamalarla ilgili alguları elde etmiş oldukları gerçek sonuçlara dayanarak değil, diğer çalışanların elde etmiş olduğu sonuçları kendi elde ettiği sonuçlarla kıyaslayarak oluşmaktadır (Colquitt v.d., 2005:12–13).

Görelî yoksunluk teorisinin ışığında gelişen Homans'ın "Dağıtım Adaleti" kavramı, yine Homans tarafından 1958 yılında ortaya koyulan sosyal mübadele teorisine dayandırılmıştır. Sosyal mübadele teorisinin temeli, bireylerin sosyal ilişkiler içine girme ve bunları sürdürme sebebi ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde olmalarıdır ve yine bu teoriye göre; bir bireyin davranışı bir diğerinin davranışını etkilemekle birlikte, mübadele ilişkisi içinde olan bireyler sağladıkları kazançları kıyaslamaktadırlar. Bireyler elde ettikleri kazancın sağladıkları katkı ile orantılı olması gerektiğini düşünmekte ve bu orantının sağlanıp sağlanmamasına göre adalet alguları gelişmektedir (Colquitt v.d., 2005:13–14).

Blau'nun (1964) "Beklentilerin Rolü Teorisi"ne göre mübadele ilişkilerine giren bireyler genel beklentiler ve belirli beklentiler olmak üzere iki farklı beklenti içine girmekte ve bu beklentiler diğer tarafın elde ettiği kazancı kendisinin elde etmiş olduğu kazanç ile kıyaslaması sonucu oluşmaktadır. Bu beklentiler teorisi ile Blau (1964) adil mübadele kavramını öne çıkarmakta ve adaletli olmayı ahlaki bir

davranış olarak göstermektedir. Son olarak Blau'ya (1964) göre bir toplulukta yönetimi altında bulunan bireylere karşı adil olmayanlar toplumdan dışlanmakta, tam tersi yönetimi altında bulunan bireylere karşı adaletli olanlar ise toplum tarafından genel bir kabul görmektedir (Colquitt v.d., 2005:14–15).

Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi"ne bakıldığında; bireylerin kendilerine karşı adaletli davranışlarda bulunulmasını istemelerinin bu teorinin temel felsefesini oluşturduğu görülmektedir (Eker, 2006:3). Bu teori bireylerin eşitlik ve eşitsizlik algılarının vermiş oldukları emek karşılığında elde etmiş oldukları kazanç oranının diğer bireylerin verdikleri emeklerine karşı elde ettikleri kazanç oranları ile kıyaslaması sonucu gelişmiştir. Bu kıyaslama sonucunda ise bu oranların birbirine göre yüksek ya da düşük çıkması bireylerde eşitsizlik algısını oluşturmakta, verdikleri emeklere göre kazancı fazla çıkan bireyler suçluluk hissederken kazancı az çıkan bireyler ise haksızlığa uğradıklarını düşünerek öfke duymaktadırlar. Söz konusu oranın eşit çıkması ise bireylerde adalet algısını güçlendirerek elde etmiş olduğu kazançtan tatmin olmasını sağlamaktadır (Başar, 2011:24-25). Adams'ın bu teorisi, çalışanların birbirlerini kendilerine göre kıyaslama yolu ile oluşturdukları eşitlik algısının sebep ve sonuçlarını ortaya koymaya çalışarak, yöneticilerin çalışanların işlerinden sağladığı tatmin düzeyini arttırmalarına yardımcı olmaktadır.

Teorinin bu kısmını farklı bir şekilde açıklayacak olur isek;

Durum 1,

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Bireyin Sağlamış Olduğu Katkı Düzeyi}} = \frac{\text{Diğer Bireyin Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Diğer Bireyin Sağlamış Olduğu Katkı Düzeyi}}$$

Yukarıdaki formülde sağlanan bu eşitlik göstermektedir ki bireylerin elde etmiş oldukları kazanç ile sağlamış oldukları katkı arasındaki oran birbirlerinininkine eşittir. Bu durum da bireyler örgüt içinde örgüt kaynaklarının dağıtımında eşitlik yani adalet olduğunu düşünmekte ve elde ettiği kazançtan daha fazla tatmin olmaktadır (Koçel, 1989:321).

Durum 2,

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Bireyin Sağlamış Olduğu Katkı Düzeyi}} < \frac{\text{Diğer Bireyin Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Diğer Bireyin Sağlamış Olduğu Katkı Düzeyi}}$$

Durum 2’de bireyin elde ettiği kazancın sağlamış olduğu katkıya oranının diğer bireylerinkine göre daha az olduğu eşit olmayan bir uygulama gösterilmektedir. Bu oranın diğer çalışanlara göre daha düşük olduğunu düşünen çalışanlar, arada bir eşitlik sağlamak amacıyla aşağıda göstereceğimiz dört tür eylem tarzından birini gerçekleştirebilirler (Wilke v.d., 2000:309).

1. Kendi kazançlarını arttırarak oranlardaki eşitliği tekrardan sağlayabilmek amacıyla kendisine verilen ücretin arttırılmasını isteyebilirler.
2. Eşitsizlik ve dolayısıyla haksızlık yapıldığı düşüncesiyle örgüte sağlamış olduğu katkıları bilinçli olarak kısıtlama yoluna gidebilirler. Örneğin performanslarını düşürebilirler.
3. Yine diğer çalışanların oranları ile kendi oranını eşitleyebilmek maksadıyla diğer çalışanların kazançlarının azaltılması doğrultusunda yönetimi yönlendirme, ikna etme pozisyonuna girebilirler.
4. Son olarak diğer çalışanlar üzerinde farklı yöntemlerle baskı oluşturarak, örgüte sağlamış oldukları katkıyı arttırmaya çalışabilirler.

Durum 3;

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Bireyin Sağlamış Olduğu Katkı Düzeyi}} > \frac{\text{Diğer Bireyin Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Diğer Bireyin Sağlamış Olduğu Katkı Düzeyi}}$$

Burada ise, bir önceki durumda bahsedilenin tam tersine çalışanın kazancıyla sağlamış olduğu katkı arasındaki oran diğer çalışanlara göre daha fazladır. Bu durum çalışan üzerinde vicdani bir baskı yaratmakta ve suçluluk hissine kapılmasına neden olmaktadır ve yine arada bir eşitlik sağlayabilmek maksadıyla aşağıdaki eylem tarzlarından birini gerçekleştirebilirler (Vecciho, 1991, s.191).

1. Yönetimden örgüt kaynaklarının dağıtım sistemiyle ilgili bazı değişikliklerin yapılarak kendi kazançlarının kısıtlanması talebinde bulunabilirler.
2. Ya da diğer çalışanların kazançlarının arttırılmasını isteyebilirler.
3. Son olarak örgüte yaptıkları katkı düzeyini daha da arttırma yoluna gidebilirler.

Çalışanlar arasında eşitlik yukarıda bahsedilen hareket tarzlarına rağmen sağlanamadığı takdirde, çalışanlar ya sağladıkları katkı karşılığında yüksek kazancı zaten hak ettiklerini düşünerek veya kendilerini kazanç/sağladıkları katkı oranı

olarak kendilerine daha yakın olan çalışanlarla kıyaslayarak rahatlama yoluna gitmekte ya da en son çare olarak işten ayrılmaktadırlar (Yürür, 2005:115).

Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Modeli"ne göre bireyler kaynakların dağıtım sürecinde adaletli bir dağıtım yapılabilmesi amacıyla farklı dağıtım sistemlerinin uygulanması için çaba göstermektedirler. Leventhal bu modelin temelini çalışanların sağladıkları katkı ile elde ettikleri kazancın adil bir oranda olması gerektiğine dayandırmıştır (Leventhal, 1980:27-55). Leventhal'e göre; bireyler dağıtım kararları alma sürecinde adaletli davranabilmek maksadıyla içinde bulunulan durumun şartlarına göre farklı dağıtım sistemlerini kullanabilmektedirler. Bireyler arası sosyal iletişim varlığının önemli olduğu bir örgütte, kazançların bireylerin sağlamış oldukları katkıların derecelerine bakılmaksızın eşit bir şekilde dağıtılması bu duruma bir örnek teşkil edebilir (Greenberg, 1987:13).

Lerner'in (1977) "Adalet Güdüsü Teorisi"ne göre ise, dağıtım kararları alınırken eşitlik ilkesinden daha ziyade taraflar arasındaki ilişki dağıtımın adaletine etki etmektedir. Teori'ye göre dört adet dağıtım ilkesi bulunmakta olup bunların açıklamaları şöyledir (Söyük, 2007:40-41);

1. Rekabet: Çalışanların bireysel performanslarına göre dağıtımın yapılmasını öngörmektedir.
2. Eşitlik (Denklik): Dağıtımda eşitliğin sağlanmasını ifade eder.
3. Adalet: Dağıtımın görece katkılara dayandırılarak yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.
4. Marksist Adalet: Dağıtımın çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak yapılmasını açıklar.

Bu teorileri ortaya koyan teorisyenler daha sonraki yıllarda adaletin farklı boyutlarıyla ilgili de çalışmalar yapmışlardır.

2.2 Örgütsel Adalet İle İş Tatmini İlişkisi

Bir örgütte çalışanlar örgüt tarafından kendilerine karşı yapıldığını düşündükleri uygulamalara ve tutumlara göre kendi düşünce ve hal tarzlarını belirlerler. Çalışanların bu hal tarzlarına karar vermesine etki eden en önemli iki etmenden biri çalışanın duyduğu iş tatmini ve bir diğeri ise çalışanın içinde bulunduğu örgüt ile ilgili örgütsel adalet algısıdır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet algısını belirleyen unsurların (yönetici-çalışan arasındaki ilişkiler, örgüt içindeki karar alma süreçleri, bu kararların uygulama biçimleri ve personelin bu kararlar hakkında bilgilendirilmesi, kazanımların dağıtılması, terfi sistemi..v.s.) çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyini de belirlediği görülmektedir. Bu durum iki kavramın (iş tatmini ve örgütsel adalet) birbirleriyle ilişkili olmasının kaçınılmaz bir sonuç olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi konu alan geçmiş yıllardaki çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir. Örneğin Schmiesing, Safrit ve Gliem (2003), araştırmalarının sonucunda iş tatmini ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde prosedür adaleti ve etkileşim adaletine göre daha az etkili olduğunu açıklamışlardır (Schmiesing v.d., 2003:25-31).

Field ve arkadaşları telefon görüşmesi yöntemiyle 1014 kişi bazında yapmış oldukları araştırmada ise çalışanların prosedür adaleti ile etkileşim adaleti algı düzeylerinin yüksek olmasının çalışanların iş tatmini düzeylerini de arttırdığı ancak iş tatmini üzerinde en çok dağıtım adaleti algısının etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Söyük, 2007:112).

Minnosata iş tatmini anketi ve Moorman'ın örgütsel adalet algısı ölçeği kullanılan ve Scandura tarafından 229 kişi üzerinde yapılan bir başka araştırmaya bakıldığında; örgütsel adaletin iş tutumları başlığı içerisinde incelenen iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Scandura, 1997:58-69).

1998 yılında Lee tarafından örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgücü dönüşümü oranlarını ve birbirlerine yaptıkları etkileri konu alan bir araştırmada; Hackman ve Oldman'ın geliştirmiş olduğu iş tatmini ölçeği, Price ve Mueller 'in 7 soruluk dağıtım adaletine ilişkin anket formu ve Moorman'ın prosedür adaletiyle ilgili ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonucu ise örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletinin iş tatminine etkisinin daha fazla olduğu yönünde çıkmıştır (Lee ve Wilbur, 1985:62-170).

Kendi hazırladıkları prosedür adaleti ölçeği ile yine kendileri tarafından oluşturulan iş tatmini anketini kullanarak; bir Alman firmasında 295 çalışan üzerinde Schmitt ve Dörfel tarafından yapılan çalışma sonucunda görülmüştür ki; çalışanlar işlerindeki uygulamalarda adaletli davranıldığını düşündüklerinde iş tatmin düzeyleri

artmaktadır. Yine aynı çalışmada prosedür adaleti ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Schmitt ve Dorfel, 1999:443-453).

Buraya kadar bahsedilen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında; genel olarak görülmektedir ki örgütsel adalet algısının üç alt boyutuyla (prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti) da değerlendirildiğinde iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Peki iki kavram arasındaki ilişkinin önemi nedir? Bireylerin örgüt içindeki örgütsel adaletle ilişkin algıları işe ilk başvurma sürecinden itibaren oluşmaktadır. Örneğin adayların seçilmesi sürecinde uygulanan prosedürlerin işle ilgili olup olmadığı, her adaya kendini gösterebilme imkanı verilip verilmediği ya da prosedürlerin her adaya eşit şekilde uygulanıp uygulanmadığı bireyler tarafından değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sonucunda bireylerin örgüt ile ilgili algıları oluşmaya başlamaktadır. Bunun yanı sıra seçmenlerin adaylarla girmiş oldukları münasebetlerde kullandıkları iletişim tarzı bile bu algılar üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışanın işe başlamasından sonra ise örgüt kaynaklarının dağıtımında adaletli olup olunmadığı kişinin dağıtım adaleti algısını, örgüt içindeki prosedürlerin süreçlerinde adil davranılıp davranılmadığı çalışanın prosedür adaleti algısını ve örgüt içindeki iletişim tarzının ise çalışanın etkileşim adaleti algısını etkilemektedir.

Yukarıda saymış olduğumuz etkenlerin iş tatminini de önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Yüksek iş tatmini sağlamak çalışanların, iş ortamında uzun zaman geçiriyor olmaları sebebiyle, genel hayat bakışlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Yani iş tatmininin çalışanın genel hayatıyla ilgili tatmin duygusu üzerinde azımsanamayacak bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanın örgütsel adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri yüksek olduğunda; örgütün performansı artmakta, örgüt içi kişilerarası iletişim huzur ve güven ilişkisi içerisinde sürdürülmekte, örgüt içindeki işbölümü artmakta ve dolayısı ile örgütün günümüz zor rekabet şartları altında devamlılığını sağlaması kolaylaşmaktadır. Bunun yanında çalışanlar huzurlu, adaletli ve stressiz bir ortamda çalışmanın mutluluğunu yaşamakta ve bu mutluluk çalışanın gerek sağlığına gerekse hayat görüşüne önemli ölçüde yansımaktadır.

Ancak adaletin sağlanamadığı ve dolayısı ile çalışanlarının iş tatmini düzeyinin düşük olduğu bir örgütte; örgüt içindeki kişilerarası iletişim gergin ve huzursuz olmakta ve hatta anlaşmazlıklar sonucu kişilik çatışmaları ortaya çıkmakta, çalışanların ve dolayısıyla örgütün performansı düşmekte, işten ayrılma, devamsızlık

ve işe geç gelme durumları çoğalmakta, örgütteki bölümler arası çekişmeler yaşanmakta ve hatta tüm bunlardan dolayı örgüt içinde ve dışarıda prestij ve itibar kaybetmektedir. Çalışanlar ise böyle güvensiz bir ortamda; mutsuzluk, stres, nefret, öfke, kaygı, sinirlilik, yorgunluk gibi duygular hissetmekte ve kendilerinin mağdur edildiğini düşünmektedirler. Ayrıca çalışanlar bu mağduriyetin giderilebilmesi için çeşitli çabalar göstermekte; gösterdikleri bu çabaların işe yaramadığı durumlarda ise işten ayrılmayı tercih edebilmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

İş tatmini ve örgütsel adaleti alt boyutlarıyla (prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti) ele alınan bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu, bu ilişkinin nasıl bir sonuç doğurduğunu ve öngörülerin elde edilmesinin ne gibi faydalar sağlayabileceğini ortaya çıkarmaktır.

Bu araştırmanın kavramsal ve teorik içeriğini oluşturan bölümlerinde, konuyla ilgili yerli ve yabancı birçok araştırmacı, akademisyen ve yazarın görüşlerinden faydalanılarak analizler yapılmış ve örnekler verilmiştir.

Yapılan bu çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılırken, sosyodemografik özelliklerin bu her iki değişken üzerinde ne gibi etkilerde bulunduğu da yer verilmiştir.

Örgüt devamlılığını sağlayabilmek amacıyla yeni teknoloji, yöntem ve sistemlerin geliştirildiği ve ancak bu gelişmelerin etkin kullanılması ile örgütün rekabet ortamında fark yarattığı günümüzde tüm bu gelişmelerin, rekabetin ve devamlılığın ana unsuru “insan”dır. Çalışanların örgüte bağlılığının, davranış ve tutumlarının asıl kaynağı olan iş tatmini, örgütün rekabet gücünü ve devamlılığını belirleyen asıl nedendir.

İçinde bulunduğu örgütün yönetiminin ve politikalarının adil olduğunu düşünen çalışanın iş tatmini yüksek olmakta ve bu durumun örgüte ve çalışana ciddi anlamda getirileri bulunmaktadır.

Bu doğrultuda Ankara ili içerisinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşundaki çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkileri bu araştırmanın ana sorusu olurken; aşağıdaki sorulara da yanıtlar aranmıştır:

1. Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre dağılımı ne şekildedir?
2. Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algılarında farklılıklar var mıdır?
3. Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre içsel iş tatminleri, dışsal iş tatminleri ve genel iş tatminlerinde farklılıklar var mıdır?

Araştırma, durum saptanmasına yönelik, tanımlayıcı bir araştırmadır (Gökçe, 1992:65). Araştırma kapsamında uygulanan anketleri cevaplandıran katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiş olup, örneklemin her yaş ve gruptan katılımcı içermesine dikkat edilmiştir...

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla sadece anket tekniğinin kullanılıp diğer yöntemlerden faydalanılmaması elde edilen veri yönünden bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların anketlere verdikleri cevapların bazıları örgüt içinde olmayıp ancak olması gerekene göre verilmiş olabilir. Bu durum kurum kültürü, katılımcıların değer yargıları açısından bir sınırlılık olarak düşünülebilir.

Araştırmada iş tatmini, örgütsel adalet algısı ve sosyodemografik özellikler olan üç ana değişken arasındaki ilişki incelenmiş olup, bu değişkenlere örgütsel ve bireysel performans, örgütsel bağlılık, işe geç gelme ve devamsızlık, personel devir hızı gibi faktörler de ilave edilebilir. İncelenen değişkenler açısından bakıldığında sadece iş tatmini, örgütsel adalet algısı ve sosyodemografik özelliklerin değişken olarak incelenmesi araştırmanın kapsamı açısından bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Tüm bunların yanında araştırmada uygulanan anketi cevaplandıran katılımcıların farklı yöneticilere bağlı, yani hepsinin aynı yönetici tarafından yönetilmeyişi araştırmanın çerçevesini genişletmiştir.

3.2 Örnekleme Süreci

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu kuruluşları oluşturmaktadır. Bu kuruluşlardan daha iyi veri toplanacağı değerlendirilen bir kuruluş olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme metoduyla seçilmiştir. Seçilen kamu kuruluşunda görev yapan 557 personelden olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme metoduyla seçilen 302 personel araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3 Veri Toplama Aracı

Tez konusunu araştırmak için gerekli verileri elde edebilmek maksadıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmakta olup; birinci bölümde ankete katılımcıların iş tatmini ölçen bir ölçek, ikinci bölümde yine ankete katılanların örgütsel adalet algılarını üç farklı adalet algısı altında ölçen bir ölçek ve en son üçüncü bölümde ise çalışanların sosyodemografik özelliklerini ölçen kriterler bulunmaktadır. Anket formu toplamda 44 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünü oluşturan ve çalışanların iş tatminini ölçen kısımda Weiss, Dawis, England ve Lofguist tarafından 1967 yılında geliştirilen ve 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevirilen Minnesota iş tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ) kullanılmıştır (Baycan, 1985:52).

Güvenirliliği Gillet ve Schwab tarafından saptanan (Telman, 1998:35) Minnesota iş tatmini Ölçeği, iş tatminini iç ve dış kaynaklı olmak üzere iki farklı boyutuyla ölçmektedir. İç kaynaklı iş tatminine ilişkin sorular çalışanın işiyle ilgili ne hissettiğini, dış kaynaklı iş tatminine ilişkin sorular ise çalışanın içinde bulunduğu örgütle ilgili ne hissettiğini yansıtmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünü oluşturan ve çalışanların örgütsel adalet algısını ölçen kısımda Moorman'ın örgütsel adalet ölçeği kullanılmış olup, ölçeğin orjinalini çeviri yaparak, ülkemizde Yılmaz'ın (Yılmaz, 2004:166), bankacılık sektöründe, Yürür'ün (Yürür, 2005:179) sanayi sektöründe ve Günaydın'ın (Günaydın, 2001:165) ise, tekstil sektöründe yaptıkları çalışmalarda kullandıkları görülmüştür. Bu tezde kullanılan örgütsel adalet ölçeği ise Selma Söyük'ün doktora tezinde kendisinin Türkçeye çevirerek kullanmış olduğu ölçektir. Bu çalışmada kullanılan hali ile Moorman'ın ölçeği Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında bir araştırmada kullanılmış ve güvenirliliğinin üç örgütsel adalet boyutu için de (prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti) 0,90'ın üzerinde olduğu bildirilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993:527-556).

Moorman'ın örgütsel adalet ölçeği, örgütsel adalet algısını üç farklı boyutuyla ölçmektedir. Bunlar prosedür adalet algısı, etkileşim adalet algısı ve dağıtım adalet algısıdır. Prosedür adaletine ilişkin sorular ile örgüt içinde alınan kararlara çalışanların tarafsız ve doğru olarak katılıp katılmadığı ve itiraz haklarının olup

olmadığı, doğru karar alabilmek için toplanan bilgilerde tarafsızlığın olup olmadığı sorulmaktadır.

Dağıtım adaleti algısına ilişkin sorular ile işin çalışan üzerinde yaratmış olduğu stres düzeyini, çalışan için işinin zorluk derecesini, deneyimlerini ve eğitimini gibi göz önünde bulundurarak çalışana adil ödüllendirilip ödüllendirilmediği sorulmaktadır (Price ve Mueller, 1986:276). Etkileşim adaleti algısına ilişkin sorular ile de çalışana kendisine kibar ve nazik davranılıp davranılmadığı, kararların kendisine zamanında açıklanıp açıklanmadığı ve işini yapma şekline ilişkin geribildirim verilip verilmediği sorulmuştur.

Anket formunun birinci ve ikinci bölümlerini oluşturan ve iş tatmini ve örgütsel adalet algılarını değerlendiren her iki ölçekteki ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Anket formunun ilk bölümünü oluşturan iş tatmini ölçeğinde “(a) Hiç Memnun Değilim (b) Memnun Değilim (c) Kararsızım (d) Memnunum (e) Çok Memnunum” ifadeleri kullanılmış olup, ikinci bölümü oluşturan örgütsel adalet ölçeğinde ise “(a) Kesinlikle Katılmıyorum (b) Katılmıyorum (c) Kararsızım (d) Katılıyorum (e) Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri kullanılmıştır.

3.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmalarda güvenilirlik, bir ölçme aracındaki tüm maddelerin aynı amaca hizmet edip etmediğini belirlemek ve maddelerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını görmek olarak ifade edilebilir (Akbulut, 2010: 79).

Güvenirlilik, bir ölçüm aracının ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir ölçek ne derecede güvenilir ise, ondan elde edilen veriler de o derecede güvenilir olarak değerlendirilir (Altunışık vd., 2012: 124).

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini tespit amacıyla en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Altunışık vd., 2012: 126; Durmuş, Yurtkuru ve Çinko, 2013: 89).

Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları SPSS programıyla hesaplanmıştır. Tablo 3.1'deki alfa katsayıları incelendiğinde bütün katsayıların 0,70'in oldukça üstünde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular ölçeğin yüksek derecelerde güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

Tablo 3.1: Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach α değerleri.

	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
İş Tatmini	20	0,93
İçsel İş Tatmini	12	0,88
Dışsal İş Tatmini	8	0,87
Prosedür Adaleti	7	0,91
Etkileşim Adaleti	6	0,94
Dağıtım Adaleti	5	0,95

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu değerlendirilen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için değişkenleri daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek amacıyla yapılan analiz tekniğidir. Araştırmacılar faktör analiziyle ortaya çıkan yapı sayesinde veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkileri daha kolay yorumlayabilmektedir (Altunışık vd., 2012: 264). Hair vd.'ne (1998) göre, faktör analizinin altında yatan mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler yardımıyla açıklanabileceğidir.

Faktör analizi öncesi, söz konusu verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett Testi yapılmıştır. KMO ve Barlett Testi sonuçları Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett değerleri.

Ölçekler	KMO	Barlett	P
İş Tatmini	0,743	515,432	0,000
Örgütsel Adalet	0,718	368,450	0,000

Faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indis olan KMO değerinin 0,5-1,0 arası değerler alması kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. Araştırmacılar için tatminkâr olarak düşünölen asgari KMO değeri 0,7'dir (Altunışık vd., 2012: 268).

Barlett testi de analize tabi tutulacak değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve 0'dan farklı olup olmadığının testidir. Bu test sonucunda $p < 0,05$ olması verilere faktör analizi uygulanabilirliğini göstermektedir (Hair vd., 1998: 99).

Tablo 3.2 incelendiğinde KMO testindeki değerlerin örnek büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu gösterirken, Barlett testinin sonucu da $p = 0,000$ güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

Bu aşamadan sonra ankette yer alan ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların sayılarının görülebilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi, temel bileşenler yöntemi (principal components) ve varimax dönüştürmesi (varimax rotation) ile geręekleřtirilmiřtir. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.3, 3.4 ve 3.5'te sunulmuştur.

Tablo 3.3: Varimax döndürmesinden sonra faktörlerin özdeğerleri ve varyansı açıklama yüzdeleri.

Faktörler	Özdeğer	Açıklama Yüzdesi	Varimax Döndürmesi	
			Açıklanan Varyans	Birikimli Yüzde
1	25,961	60,376	30,653	30,653
2	2,982	6,934	28,741	59,393
3	2,382	5,540	9,631	69,024
4	1,055	2,452	6,116	75,140
5	1,042	2,423	2,584	77,725
6	0,966	2,247		
7	0,878	2,041		
8	0,672	1,563		
9	0,600	1,396		
10	0,562	1,308		
11	0,532	1,238		
12	0,476	1,107		
13	0,427	0,993		
14	0,402	0,936		
15	0,391	0,909		

Tablo 3.3 (Devam): Varimax döndürmesinden sonra faktörlerin özdeğerleri ve varyansı açıklama yüzdeleri.

16	0,357	0,830		
17	0,339	0,787		
18	0,323	0,752		
19	0,295	0,686		
20	0,281	0,653		
21	0,268	0,623		
22	0,248	0,577		
23	0,238	0,554		
24	0,221	0,513		
25	0,211	0,490		
26	0,193	0,450		
27	0,162	0,377		
28	0,114	0,265		
29	0,089	0,207		
30	0,056	0,130		
31	0,052	0,122		
32	0,037	0,087		
33	0,032	0,075		
34	0,027	0,064		
35	0,027	0,062		
36	0,024	0,056		
37	0,019	0,045		

5 faktörlü model tarafından toplam varyansın %77,725'i açıklanmıştır. Varimax döndürmesi ile 1. Faktör toplam varyansın %30,653'ünü; 2. Faktör %28,741'ini; 3. Faktör %9,631'ini; 4. Faktör %6,116'sını; 5. Faktör %2,584'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.4: Varimax döndürmesi ile bulunan iş tatminine ilişkin faktör yükleri.

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
İçsel İş Tatmini		30,653
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,915	
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	0,897	
Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından	0,840	
Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından	0,924	
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	0,875	
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,916	
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,928	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından	0,923	
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme bakımından	0,925	
Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından	0,931	
Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından	0,930	
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	0,933	
Dışsal İş Tatmin		28,741
Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından	0,894	
Alınan kararların uygulamaya konması bakımından	0,892	
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0,891	
Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	0,901	
İşte terfi olanağımın olması bakımından	0,896	
Çalışma şartları bakımından	0,899	
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	0,896	
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	0,667	

Tablo 3.5: Varimax döndürmesi ile bulunan örgütsel adalet algılarına ilişkin faktör yükleri.

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Prosedürel Adalet		6,116
İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	0,592	
İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	0,680	
İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	0,600	
İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.	0,605	
İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	0,544	
İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	0,596	
Etkileşim Adaleti		2,584
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	0,548	
Yöneticimiz taraf tutmaz.	0,557	
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	0,672	
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	0,547	
Yöneticim işimi ne derece iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.	0,595	
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	0,596	
Dağıtım Adaleti		9,631
Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.	0,563	
Sahip olduğum deneyimlerim ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.	0,540	
Gösterdiğim çaba ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.	0,552	
İyi bir iş yaptığımda aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbiriyle orantılıdır.	0,595	
İşimdeki zorluk, stresi gerginlik ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.	0,588	

Tablolardaki faktör yükleri incelendiğinde 5 faktörün de, sosyal bilimlerde eşik değer olarak kabul edilen 0,30'dan büyük oldukları görülmektedir. Belirtilen faktör yüklerinde minimum değer 0,540, maksimum değer de 0,933'tür. Bir değişkenin, ilgili faktördeki yükü ile diğer faktörlerdeki yükleri arasında büyük farklar vardır. Elde edilen bu değerlerle 5 faktörlü ölçeğin yapı ve ayırsama geçerliliklerinin sağlandığı görülmektedir.

Anket formunun üçüncü ve son bölümünde katılımcıların sosyodemografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve tezimizde bu özellikler ile iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Sosyodemografik özellikler olarak çalışanın yaşı, o kurumdaki çalışma yılı, eğitim durumu, medeni hali, aldığı ücret algısı ve sahip olduğu çocuk sayısı yer almaktadır.

3.5 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler (Pearson Korelasyon Katsayısı, Regresyon ve ANOVA Analizleri ile Hipotezlerin Test Edilmesi)

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla açıklayıcı ve genelleyci istatistiksel yöntemler olan Pearson Korelasyon katsayısı, Regresyon analizi ve ANOVA analizi kullanılmıştır.

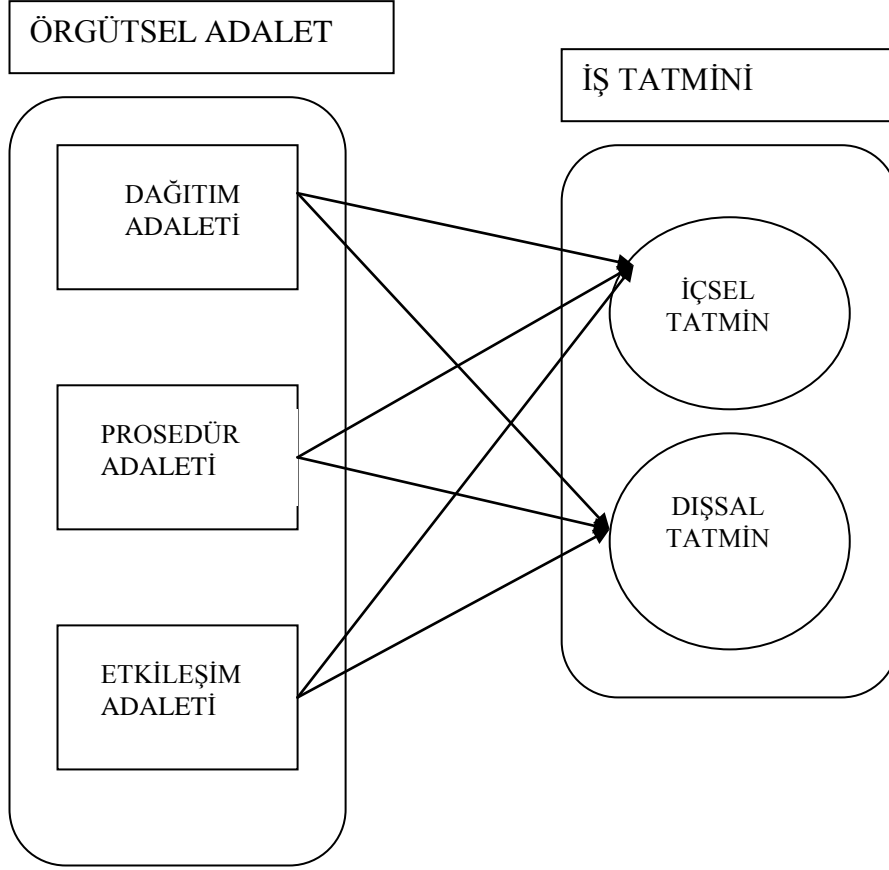
Pearson Korelasyon katsayısı ile hipotezlerde geçen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında varsayılan ilişkilerin olup olmadığı varsa ilişkinin yönü ve derecesi araştırılmıştır. Korelasyon analizinde, Korelasyon katsayısının "1" olarak bulunması durumunda değişkenler arasında anlamlı ve çok kuvvetli bir ilişki olduğu kabul edilir. Değişkenler arasındaki Korelasyon katsayısı ne kadar "0" a yakın bir değer alıyor ise değişkenler arasındaki ilişki derecesi o kadar zayıf demektir. Korelasyon katsayısının "0" olarak bulunması durumunda da değişkenler arasında bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif ya da negatif bir değer almasına göre ise ilişkinin yönü tayin edilmektedir. Katsayının pozitif bir değer alması değişkenler arasında aynı yönlü, negatif bir değer alması değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Koca, 2009:104).

Regresyon analizi ise bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi veya ilişkileri matematiksel bir eşitlik ile açıklamaktadır. Regresyon analizinde yorumlanması gereken değer "F" istatistiği ile bu değer anlamlılığını gösteren "P" değeridir. Çünkü "F" istatistiği modelin anlamlılığını

gösterir ve anlamlılığını “P” değerine göre tespit edildiği “F” istatistiği ne kadar anlamlı ise modelin tümüyle istatistiksel olarak o kadar anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır (Kalaycı, 2010:199-203).

Bu araştırmada önce bağımlı değişken olan iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini olan iki alt boyutuyla, bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısı ise prosedür, etkileşim ve dağıtım adalet algısı olan üç farklı boyutuyla Pearson Korelasyon katsayısı analizine tabii tutulmuştur. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı tespit edildikten sonra aralarında ilişki bulunduğu görülen değişkenlerde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi için Regresyon analizi yapılmıştır.

Örnekleme dahil olan çalışanlar ile ilgili sosyodemografik özellikler (yaş, çocuk sayısı, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi, gelir düzeyi v.b.) ile iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizinde “P” değeri için 0,05 değeri önem düzeyi olarak kabul edilmiştir. Eğer “P” değeri 0,05’ten daha küçük ise sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. “P” değeri 0,05’ten daha büyük olması durumunda ise sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı kabul edilmiştir. Bu durumda “P” değeri 0,05’ten daha küçük ise değişkenler arasında bir ilişki olduğu, “P” değeri 0,05’ten büyük ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığı kabul edilmiştir (Kalaycı, 2010:131).



Şekil 3.1: Araştırma modeli.

3.6 Hipotezler

- Hipotez 1: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile içsel iş tatminleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 5: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile içsel iş tatminleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 6: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile içsel iş tatminleri arasında ilişki vardır.

- Hipotez 7: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile dışsal iş tatminleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 8: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile dışsal iş tatminleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 9: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile dışsal iş tatminleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 10: Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre iş tatminleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 11: Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 12: Çalışanların gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine göre iş tatminleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 13: Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre içsel iş tatminleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 14: Çalışanların eğitim durumlarına göre içsel iş tatminleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 15: Çalışanların gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine göre içsel iş tatminleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 16: Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre dışsal iş tatminleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 17: Çalışanların eğitim durumlarına göre dışsal iş tatminleri farklılaşmaktadır.
- Hipotez 18: Çalışanların gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine göre dışsal iş tatminleri farklılaşmaktadır.

3.7 Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde katılımcılara ait sosyodemografik özelliklerin dağılımlarına; sosyodemografik özelliklere göre iş tatmininde ve örgütsel adalet algısında bir değişim gözlenip gözlenmediğine; iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına dair elde edilen bulgulara ve değerlendirmelerine yer verilmiştir.

3.7.1 Katılımcılara Ait Sosyodemografik Veriler

Yapılan bu çalışmada sosyodemografik özellikler olarak çalışanın yaşı, o kurumdaki çalışma yılı, eğitim durumu, medeni hali, aldığı ücret algısı ve sahip olduğu çocuk sayısı yer almaktadır.

Uygulanan anketin üçüncü bölümünden elde edilen ve katılımcılara ait sosyodemografik özelliklere ilişkin verilerin frekansları belirtilmiştir.

3.7.1.1 Katılımcıların işyerindeki çalışma sürelerine göre dağılımı

Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılım frekanslarına bakıldığında (Tablo 3.6), yarısının (%47,7) 6 yıl ve daha uzun süredir aynı iş yerinde çalıştığı görülmektedir. 1 yıldan daha az süredir aynı iş yerinde çalışanların oranı %12,9 iken, 1 ile 5 yıl arasında çalışanların oranı %39,4'dür.

Tablo 3.6: Katılımcıların işyerindeki çalışma sürelerine göre dağılımı.

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	39	12,9
1-5 yıl	119	39,4
6 yıl ve üstü	144	47,7
Toplam	302	100,0

3.7.1.2 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

Katılımcıların yaşlarına göre dağılım frekanslarına bakıldığında (Tablo 3.7), 25 yaşından daha küçük yaşta olan katılımcıların tüm katılımcıların %11,2'sini, 25 ile 29 yaşları arasında olan katılımcıların tüm katılımcıların %23,5'ini, 30 ile 34 yaşları arasında olan katılımcıların tüm katılımcıların %27,2'sini ve son olarak 35 yaş ve üzerinde olan katılımcıların ise tüm katılımcıların %38,1'ini oluşturduğu görülmüştür. Buradan da anlaşılacağı üzere katılımcıların en büyük bölümünü 35 yaş ve üzerinde olan katılımcılar oluşturmaktadır. Daha genç yaşta olan çalışanların özel sektörde iş bulma imkanının diğer çalışanlara göre yüksek olması sebebiyle genç yaşta çalışanlarda işten ayrılma oranı daha fazla olmaktadır. Bu da kamusal alanda yapılan bu çalışmanın katılımcılarının yaşlara göre dağılımının sonucu olarak en fazla oranın 35 yaş ve üzerindeki katılımcılara ait olmasını açıklamaktadır.

Tablo 3.7: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.

Yaş	Frekans	Yüzde
25'den az	34	11,2
25-29	71	23,5
30-34	82	27,2
35 yaş ve üstü	115	38,1
Toplam	302	100,0

3.7.1.3 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

Katılımcıların medeni haline göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 3.8), %63,9'u evli, %36,1'i bekarıdır.

Tablo 3.8: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.

Medeni Hali	Frekans	Yüzde
Evli	193	63,9
Bekar	109	36,1
Toplam	302	100,0

3.7.1.4 Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 3.9), %13,6'sı Lise, %22,8'i Önlisans, %35,4'ü Lisans ve %28,2'si Yüksek Lisans veya Doktora mezunudur.

Tablo 3.9: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	41	13,6
Önlisans	69	22,8
Lisans	107	35,4
Yüksek Lisans/Doktora	85	28,2
Toplam	302	100,0

3.7.1.5 Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dağılımı

Katılımcıların gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 3.10); gelirlerini, sadece %6`sı fazlasıyla yeterli, %30,1`i yeterli, %19,2`si ne yeterli ne yetersiz ve yine %34,8`i yetersiz, %9,9`u çok yetersiz bulmaktadırlar.

Tablo 3.10: Çalışanların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dağılımı.

Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde
Fazlasıyla yeterli	18	6,0
Yeterli	91	30,1
Ne yeterli ne yetersiz	58	19,2
Yetersiz	105	34,8
Çok Yetersiz	30	9,9
Toplam	302	100,0

3.7.1.6 Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre dağılımı

Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına gelirleri göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 3.11); %41,7`sinin çocuğu bulunmamakta, %34,1`inin yalnızca bir çocuğu, %17,9`unun iki çocuğu ve sadece %6,3`ünün ikiden fazla çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 3.11: Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre dağılımı.

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde
Çocuğum yok	126	41,7
1	103	34,1
2	54	17,9
2`den fazla	19	6,3
Toplam	302	100,0

3.7.2 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algılarındaki Farklılıklar Analizi Bulguları

Bu bölümde katılımcıların, iş tatmini ve örgütsel adalet algılarının sosyodemografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermedikleri incelenecektir.

3.7.2.1 Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarındaki farklılık analizi bulguları

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının aldığı değerler istatistiksel olarak incelenmiş ve bu kapsamda sosyodemografik özellikler ile anlamlı fark bulunan gruplara ait elde edilen ortalama değerler Tablo 3.12`de belirtilmiştir.

Tablo 3.12: Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarına ilişkin ANOVA değerleri.

Bağımsız Değişkenler	Prosedür Adaleti		Etkileşim Adaleti		Dağıtım Adaleti	
	F	P	F	P	F	P
Çalışma Süresi	7,643	*0,000	11,252	*0,000	7,259	*0,000
Gelir Düzeyi	33,067	*0,000	28,930	*0,000	51,299	*0,000
Eğitim Durumu	11,147	*0,000	9,859	*0,000	6,245	*0,000
*P<0,05						

a. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre prosedür adaleti algılarındaki farklılık analizi bulguları

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 3.12), Prosedür adaleti algısının katılımcıların çalışma sürelerine, gelirleri hakkındaki düşüncelerine ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Aşağıda sosyodemografik özellikler arasından prosedür adaleti algıları arasında anlamlı ilişki bulunan çalışma sürelerine ve gelirleri hakkındaki düşüncelerine göre grupların Prosedür adaleti algısı dağılımlarına yer verilmiştir.

(i) Katılımcıların çalıştığı işyerindeki çalışma süresine göre prosedür adaleti algılarının değerlendirilmesi

Katılımcılardan çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların (3,69) prosedür adaleti algısı ortalaması, 1 yıldan daha uzun süredir çalışanlara göre prosedür adaleti daha yüksektir. (1 ile 5 yıl arasında çalışanlar = 3,46, 6 yıl ve üstünde çalışanlar = 2,83) (Tablo 3.13). Bu sonuçlara göre, bulunduğu kurumda bir yıldan az çalışanların diğer çalışanlar ile henüz olumsuz bir etkileşimde bulunmadığı ve kurum içinde geçerli olan tüm prosedürlerle adalet algısını değiştirecek boyutuyla karşılaşmadığı, kurum hakkında yeterli bilgi sahibi olamadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.13: Çalışma sürelerine göre prosedür adalet algısı.

Çalışma Süresi	Frekans	Prosedür Adalet Algısı
1 yıldan az	39	3,69
1-5 yıl	119	3,46
6 yıl ve üzeri	144	2,83
Toplam	302	3,19
F=13,754 P<0,001 Min.1-Max.5		

(ii) Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre prosedür adaleti algılarının değerlendirilmesi

Katılımcılardan gelir düzeyini yeterli görenlerin (fazlasıyla yeterli görenler = 4,39, yeterli görenler = 3,92), yetersiz görenlere (ne yeterli ne yetersiz düzeyde görenler = 3,28, yetersiz görenler = 2,57, çok yetersiz görenler = 2,49) göre prosedür adaleti algıları yüksek bulunmuştur (Tablo 3.14).

Tablo 3.14: Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre prosedür adalet algısı.

Gelir Düzeyi	Frekans	Prosedür Adalet Algısı
Fazlasıyla yeterli	18	4,39
Yeterli	91	3,92
Ne yeterli ne yetersiz	58	3,28
Yetersiz	105	2,57
Çok yetersiz	30	2,49
Toplam	302	3,19
F=34,397 P<0,001 Min.1-Max.5		

Bu çalışmada literatürde bu konu üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen tespitler ile paralel çıkan istatistiksel verilerden de anlaşılacağı üzere ücret yönetimi ile ilgili bazı prosedürlerin adil olarak oluşturulduğu ve yönetildiğine dair inançları olan çalışanlar daha fazla prosedür adaleti algılamaktadırlar. Ancak ücretlerinin adil olarak belirlenmediği, ücret yönetimi ile ilgili bazı prosedürlerin adil olmadığını düşünerek gelir düzeylerinden memnun olmayanların prosedür adalet algıları daha düşük olmaktadır.

(iv) Katılımcıların eğitim durumlarına göre prosedür adaleti algılarının değerlendirilmesi

Eğitim durumları göz önünde bulundurularak prosedür adalet algısı değerlendirildiğinde, mezun olunan eğitim konumu yükseldikçe prosedür adaletinin de belli oranda artış gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre yüksek lisans/doktora eğitimi mezunlarının prosedür adalet algısı oranı = 3,87, lisans eğitim mezunlarının prosedür adalet algısı oranı=3,21, önlisans eğitim mezunlarının prosedür adalet algısı oranı = 2,99 ve en son olarak da lise eğitim mezunlarının prosedür adalet algısı oranı = 2,44'tür (Tablo 3.15).

Tablo 3.15: Eğitim durumlarına göre prosedür adalet algısı.

Eğitim durumu	Frekans	Prosedür Adalet Algısı
Lise	41	2,44
Önlisans	69	2,99
Lisans	107	3,21
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,71
Toplam	302	3,19
F=12,836 P<0,001 Min.1-Max.5		

b. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre etkileşim adaleti algılarındaki farklılık analizi bulguları

Katılımcıların etkileşim adaleti algısına bakıldığında; etkileşim adaleti algılarının buldukları işyerindeki çalışma sürelerine, gelir düzeyleri hakkındaki düşüncelerine ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir (Tablo 3.12).

(i) Katılımcıların çalıştığı işyerindeki çalışma sürelerine göre etkileşim adaleti algılarının değerlendirilmesi

Katılımcılardan çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların etkileşim adalet algısı oranı (4,08) diğer çalışanların (1 ile 5 yıl arasında çalışanlar = 3,65 ve 6 yıl ve üstünde çalışanlar = 3,04) etkileşim adalet algısı oranına göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur (Tablo 3.16). Bu durum çalışma yılının artmasıyla örgüt içinde etkileşime girilen kişi sayısının da artış göstermesi sebebiyle beklentilerin daha fazla olmasının doğal bir sonucu olarak açıklanabilir.

Tablo 3.16: Çalışma sürelerine göre etkileşim adalet algısı.

Çalışma Süresi	Frekans	Etkileşim adalet algısı
1 yıldan az	39	4,08
1-5 yıl	119	3,65
6 yıl ve üzeri	144	3,04
Toplam	302	3,41
F=14,813 P<0,001 Min.1-Max.5		

(ii) Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre etkileşim adaleti algılarının değerlendirilmesi

Katılımcıların etkileşim adaleti algılarının gelir düzeylerindeki düşüncelerine göre nasıl bir değişim geçirdiğine bakacak olursak gelir düzeyini yeterli bulanların (fazlasıyla yeterli = 4,56, yeterli = 4,15) bulmayanlara göre (ne yeterli ne yetersiz düzeyde görenler = 3,50, yetersiz görenler = 2,76, çok yetersiz görenler = 2,60) etkileşim adaleti algıları daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.17).

Tablo 3.17: Gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre etkileşim adalet algısı.

Gelir düzeyi	Frekans	Etkileşim Adalet Algısı
Fazlasıyla yeterli	19	4,56
Yeterli	91	4,15
Ne yeterli ne yetersiz	58	3,50
Yetersiz	105	2,76
Çok yetersiz	30	2,60
Toplam	302	3,41
F=29,745 P<0,001 Min.1-Max.5		

(iii) Katılımcıların eğitim durumlarına göre etkileşim adaleti algılarının değerlendirilmesi

Katılımcıların etkileşim adalet algılarının eğitim durumlarına göre de anlamlı bir değişim geçirdiği gözlemlenmiştir. Buna göre etkileşim adaleti algısı oranı en yüksek olan grup yüksek lisans/doktora eğitimi mezunlarıdır (3,87). Onları sırası ile, lisans eğitim mezunu olan grup (3,47), daha sonra önlisans eğitim mezunu olan grup (3,07) ve en son olarak da lise eğitim mezunu olan grup (2,90) izlemektedir (Tablo 3.18).

Tablo 3.18: Eğitim durumlarına göre etkileşim adalet algısı.

Eğitim durumu	Frekans	Etkileşim Adalet Algısı
Lise	41	2,90
Önlisans	69	3,07
Lisans	107	3,47
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,87
Toplam	302	3,41
F=8,188 P<0,001 Min.1-Max.5		

c. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre dağıtım adaleti algılarındaki farklılık analizi bulguları

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre dağıtım adaleti algılarındaki farklılık incelendiğinde; çalışanların çalışma sürelerine, gelir düzeyleri hakkındaki düşüncelerine ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür (Tablo 3.12).

(i) Katılımcıların çalıştığı işyerindeki çalışma sürelerine göre dağıtım adaleti algılarının değerlendirilmesi

Katılımcıların işyerlerindeki çalışma sürelerine göre dağıtım adaleti algılarındaki farklılık oranına bakıldığında giderek azalan bir oran bulunduğu tespit edildi. Katılımcılardan 1 yıldan daha az süre çalışanların (3,51), 1-5 yıl arasında çalışanlara (3,16) kıyasla daha yüksek oranda dağıtım adaleti algısına sahip olduğu görülmüştür. 1-5 yıl arasında çalışanlar (2,59) ise 6 yıl ve üstünde çalışanlara (2,3615) göre daha yüksek oranda dağıtım adaleti algısına sahiptir. (Tablo 3.19). Bu

da göstermektedir ki kişilerin kurumlarında çalışma sürelerine bağlı olarak kurumdan beklentileri değişmekte ve çalışma yılının artmasıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu beklentilere yanıt alamadıkları takdirde dağıtım adaleti algıları düşmektedir.

Tablo 3.19: Çalışma sürelerine göre dağıtım adaleti algısı.

Çalışma süresi	Frekans	Dağıtım Adaleti Algısı
1 yıldan az	39	3,51
1-5 yıl	119	3,16
6 yıl ve üzeri	144	2,59
Toplam	302	2,93
F=11,243 p<0,001 Min.1-Max.5		

(ii). Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dağıtım adaleti algılarının değerlendirilmesi

Katılımcıların gelir düzeyiyle ilgili düşüncelerine göre dağıtım adaleti algılarına bakıldığında diğer adalet algılarında olduğu gibi gelir düzeyini yeterli bulanların (fazlasıyla yeterli = 4,17, yeterli = 4,01) bulmayanlara göre (ne yeterli ne yetersiz düzeyde görenler = 2,72, yetersiz görenler = 2,16, çok yetersiz görenler = 2,03) dağıtım adaleti algıları yine daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3.20). Gelirinin yeterli düzeyde olduğunu düşünen çalışanın dağıtım adaleti algısının da yüksek bulunması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 3.20: Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dağıtım adaleti algısı.

Gelir düzeyi	Frekans	Dağıtım Adaleti Algısı
Fazlasıyla yeterli	18	4,17
Yeterli	91	4,01
Ne yeterli ne yetersiz	58	2,72
Yetersiz	105	2,16
Çok yetersiz	30	2,03
Toplam	302	2,93
F=56,109 P<0,001 Min.1-Max.5		

(iv) Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağıtım adaleti algılarının değerlendirilmesi

Tablo 3.21'e bakıldığında çalışanların etkileşim adalet algıları eğitim durumlarına göre anlamlı pozitif yönde bir değişkenlik göstermekte, yani mezun olunan eğitim düzeyi yükseldikçe algılanan etkileşim adalet oranında da artış gözlemlenmektedir. Buna göre eğitim durumlarına göre dağıtım adalet algısı en yüksek olan grup yüksek lisans/doktora eğitimi almış olan grup olup dağıtım adalet algısı oranı 3,52'dir. Bu grubu sırasıyla 2,78 gibi bir oranla lisans mezunları, 2,77 oranla önlisans mezunları ve son olarak en düşük dağıtım adalet algısı oranı olan 2,41 ile lise mezunları takip etmektedir. Bu durum kurum içinde en yüksek ikramiye, maaş v.b. çıktıların kurumun stratejik öneme sahip yüksek eğitim düzeyi gerektiren konularında çalışan personele verilmesi sonucu eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kurumun dağıtım prosedürlerini adalet bulması ile açıklanabilir.

Tablo 3.21: Eğitim durumuna göre dağıtım adaleti algısı.

Eğitim durumu	Frekans	Dağıtım Adaleti Algısı
Lise	41	2,41
Önlisans	69	2,77
Lisans	107	2,78
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,52
Toplam	302	2,93
F=9,385 P<0,001 Min.1-Max.5		

3.7.2.2 Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre iş tatminlerindeki (genel iş tatmini, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) farklılık analizi bulguları

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda katılımcıların genel iş tatminlerinin; işyerindeki çalışma sürelerine, gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine ve eğitim durumlarına göre farklılıklar gösterdiği bulunmuştur (Tablo 3.22).

Tablo 3.22: İş tatminine ilişkin ANOVA değerleri.

Bağımsız Değişkenler	İş tatmini		İçsel İş Tatmini		Dışsal İş Tatmini	
	F	P	F	P	F	P
Çalışma süresi	7,620	*0,000	6,624	*0,000	9,434	*0,000
Gelir düzeyi hakkındaki düşünceleri	41,525	*0,000	47,669	*0,000	40,256	*0,000
Eğitim durumu	15,821	*0,000	8,884	*0,000	13,700	*0,000
*P<0,05						

a. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre genel iş tatminlerindeki farklılık analizi bulguları

(i) Katılımcıların işyerindeki çalışma sürelerine göre genel iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Katılımcılardan çalışma süresi 1 yıldan az olanların (3,97), çalışma süresi 1 yıl ve 1 yıldan fazla olanlara (çalışma süresi 1 ile 5 arasındaki çalışanlar = 3,38 ve 6 yıl daha fazla süredir çalışanlar = 2,97) göre daha yüksek iş tatmini oranı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3.23).

Tablo 3.23: Çalışma süresine göre iş tatmini.

Çalışma Süresi	Frekans	İş Tatmini
1 yıldan az	39	3,97
1-5 yıl	119	3,38
6 yıl ve üzeri	144	2,97
Toplam	302	3,26
F=13,722 P<0,000 Min.1-Max.5		

(ii) Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre iş tatminlerine bakıldığında; gelir düzeyini yeterli görenlerin (fazlasıyla yeterli = 4,50, yeterli = 4,04) iş tatmini oranlarının yetersiz görenlerin iş tatmini oranlarından (ne yeterli ne

yetersiz düzeyde görenler = 3,28, yetersiz görenler = 2,57, çok yetersiz görenler = 2,53) daha fazla olduğu gibi beklenen bir sonuca ulaşılmaktadır. (Tablo 3.24).

Tablo 3.24: Gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre iş tatmini.

Gelir düzeyi	Frekans	İş Tatmini
Fazlasıyla yeterli	18	4,50
Yeterli	91	4,04
Ne yeterli ne yetersiz	58	3,28
Yetersiz	105	2,57
Çok yetersiz	30	2,53
Toplam	302	3,26
F=44,487 P<0,001 Min.1-Max.5		

(iii) Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Tablo 3.25'e bakıldığında, çalışanların eğitim durumu yükseldikçe iş tatmini oranında (sonra lise eğitim mezunu olan grup = 2,59, önlisans eğitim mezunu olan grup 2,83, lisans eğitim mezunu olan grup = 3,28 ve yüksek lisans/doktora eğitimi mezunu olan grup = 3,92) da doğrusal bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum alınan eğitim ile iş tatmini arasında olumlu bir etkileşim olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.25: Eğitim durumlarına göre iş tatmini.

Eğitim durumu	Frekans	İş Tatmini
Lise	41	2,59
Önlisans	69	2,83
Lisans	107	3,28
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,92
Toplam	302	3,26
F=20,614 P<0,001 Min.1-Max.5		

b. Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre içsel iş tatminlerine ilişkin farklılık analizi bulguları

Yapılan analizlerde çalışanın iş yerindeki çalışma süresinin, eğitim durumunun ve gelir düzeyine ilişkin düşüncesinin, çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini yansıtan içsel iş tatminlerini, farklı yönlerde etkilediği görülmektedir.

(i) İşyerindeki çalışma sürelerine göre içsel iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Tablo 3.26'dan de anlaşılacağı üzere çalışanların içsel iş tatmini çalışanların iş yerindeki çalışma süreleriyle ters orantı halinde olup, çalışma süresi arttıkça içsel iş tatmini oranı azalmaktadır. Buna göre; çalıştıkları kurumda 1 yıldan az çalışanlarda içsel iş tatmini oranı 3,79, 1-5 yıl arası çalışanların iş tatmini oranı 3,36 ve 6 yıl ve üstünde çalışanların iş tatmini oranının ise 2,92 olduğu görülmüştür (Tablo 3.23).

Tablo 3.26: Çalışma sürelerine göre içsel iş tatmini.

Çalışma süresi	Frekans	İçsel İş Tatmini
1 yıldan az	39	3,79
1-5 yıl	119	3,36
6 yıl ve üzeri	144	2,92
Toplam	302	3,21
F=15,700 P<0,001 Min.1-Max.5		

(ii) Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre içsel iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre içsel iş tatmini algılarının oranını karşılaştırdığımızda, önceki maddelerde yapılan analiz sonuçlarına benzer sonuçlar çıktığı görülmektedir. Çalışanlardan gelir düzeyini yeterli gören grubun içsel iş tatmini oranı (fazlasıyla yeterli = 4,44 ve yeterli = 4,12) en yüksek olan grup olduğu görülmektedir. Ancak gelir düzeyini yeterli görmeyen grubun iş tatmini oranlarının(ne yeterli ne yetersiz = 3,10, yetersiz = 2,50 ve çok yetersiz = 2,37) diğer gruba göre beklenildiği üzere daha düşük oranda çıktığı görülmüştür (Tablo 3.27).

Tablo 3.27: Gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre içsel iş tatmini.

Gelir Düzeyi	Frekans	İçsel İş Tatmini
Fazlasıyla yeterli	18	4,44
Yeterli	91	4,12
Ne yeterli ne yetersiz	58	3,10
Yetersiz	105	2,50
Çok yetersiz	30	2,37
Toplam	302	3,21
F=52,465 P<0,001 Min.1-Max.5		

(iii) Katılımcıların eğitim durumlarına göre içsel iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Katılımcıların eğitim durumlarına göre içsel iş tatminlerine bakıldığında; mezun olduğu eğitim düzeyi arttıkça içsel iş tatmininde anlamlı bir yükseliş olduğu görülmektedir. Buna göre Tablo 3.28'e bakıldığında yukarıda da bahsedildiği gibi içsel iş tatmininin en düşük olan grubun lise mezunu (2,76) olduğu görülmekte, arkasından önlisans mezunlarının (2,93) ve daha sonra sırası ile lisans mezunları (3,13) ve Yüksek Lisans/Doktora mezunları (3,74) izlemektedir.

Tablo 3.28: Eğitim durumlarına göre içsel iş tatmini.

Eğitim durumu	Frekans	İçsel İş Tatmini
Lise	41	2,76
Önlisans	69	2,93
Lisans	107	3,13
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,74
Toplam	302	3,21
F=9,764 P<0,001 Min.1-Max.5		

c. Çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre dışsal iş tatminlerine ilişkin farklılık analizi bulguları

İstatistiksel analizler neticesinde çıkan sonuçlara bakıldığında çalışanların örgütle ilgili neler hissettiklerini yansıtan dışsal iş tatminlerinin belirlenmesinde,

sosyodemografik özellikler arasından en çok işyerindeki çalışma süreleri, eğitim düzeyleri ve gelir düzeylerine ilişkin düşüncelerinin daha etkili olduğu görülmektedir.

(i) İşyerindeki çalışma sürelerine göre dışsal iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Dışsal iş tatmini iş yerinde çalışılan sürenin uzunluğuna göre farklılık göstermektedir. Tablo 3.29'a bakıldığında işe yeni başlayanlardaki dışsal iş tatmini (1 yıldan az çalışanlar = 3,71), 1 yıldan daha uzun süredir çalışanlara (sırasıyla, 1-5 yıl arası çalışanlar = 3,36, 6 yıl ve üstü çalışanlar = 3,09) göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.29: Çalışma sürelerine göre dışsal iş tatmini.

Çalışma süresi	Frekans	Dışsal İş Tatmini
1 yıldan az	39	4,03
1-5 yıl	119	3,45
6 yıl ve üzeri	144	2,91
Toplam	302	3,27
F=10,559 P<0,001 Min.1-Max.5		

(ii) Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dışsal iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Dışsal iş tatmininin gelir düzeyiyle ilgili düşünceler ile arasındaki ilişkiye bakıldığında; diğer iş tatmini ve örgütsel adalet boyutlarında da olduğu gibi çalışanların gelir düzeylerine ilişkin düşüncelerinin dışsal iş tatminlerinde belirleyici bir rol oynadığı açıkça görülmektedir. Tablo 3.30'daki istatistiksel sonuçlar dışsal iş tatmini puanlarının beklendiği gibi gelirini yeterli görenlerde (fazlasıyla yeterli = 4,22 ve yeterli = 4,20) diğer gruplara göre (ne yeterli ne yetersiz = 3,26, yetersiz = 2,52 ve çok yetersiz = 2,50) daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Tablo 3.30: Gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre dışsal iş tatmini.

Gelir Düzeyi	Frekans	Dışsal İş Tatmini
Fazlasıyla yeterli	18	4,22
Yeterli	91	4,20
Ne yeterli ne yetersiz	58	3,26
Yetersiz	105	2,52
Çok yetersiz	30	2,50
Toplam	302	3,27
F=41,971 P<0,001 Min.1-Max.5		

(iii) Katılımcıların eğitim durumlarına göre dışsal iş tatminine ilişkin farklılık analizi bulguları

Katılımcıların eğitim durumları ve dışsal iş tatmini puanlarına bakıldığında; içsel iş tatmininde olduğu gibi yine yüksek lisans/doktora mezunlarında (3,88) dışsal iş tatmini en yüksek düzeydedir. Lise mezunlarının dışsal iş tatminleri (2,66), önlisans mezunu (2,90) ve lisans mezunu (3,25) olanlara göre daha düşüktür (Tablo 3.31).

Tablo 3.31: Eğitim durumlarına göre dışsal iş tatmini.

Eğitim Durumu	Frekans	Dışsal İş Tatmini
Lise	41	2,66
Önlisans	69	2,90
Lisans	107	3,25
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,88
Toplam	302	3,27
F=13,535 P<0,001 Min.1-Max.5		

Tablo 3.32: Katılımcılardan elde edilen verilerin korelasyon sonuçları.

Değişkenler	1. İş Tatmini		2. İçsel İş Tatmini		3. Dışsal İş Tatmini		4. Prosedür Adalet Algısı		5. Etkileşim Adalet Algısı		6. Dağıtım Adalet Algısı	
	r	P	r	P	r	P	r	P	r	P	r	P
1. İş Tatmini												
2. İçsel İş Tatmini	0,702	*0,000										
3. Dışsal İş Tatmini	0,767	*0,000	0,714	*0,000								
4. Prosedür Adalet Algısı	0,598	*0,000	0,665	*0,000	0,661	*0,000						
5. Etkileşim Adalet Algısı	0,648	*0,000	0,713	*0,000	0,639	*0,000	0,693	*0,000				
6. Dağıtım Adalet Algısı	0,587	*0,000	0,623	*0,000	0,524	*0,000	0,625	*0,000	0,591	*0,000		
*P<0,001												

Tablo 3.33: İş tatminine etki eden sosyodemografik özelliklerin Regresyon analizi.

	B	St.Hata	St. β	T	P	
Sabit	4,639	0,299		15,540	*0,000	
Sosyodemografik Özellikler	Çalışma Süresi	-0,226	0,75	-0,137	-3,026	*0,001
	Eğitim Durumu	0,270	0,53	0,236	5,102	*0,000
	Gelir Düzeyleriyle İlgili Düşünceleri	0,520	0,47	0,510	11,071	*0,000
R=0,658 R ² =0,433 P<0,01						

3.8 Hipotezlerin Açıklanması

Hipotez 1: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Çalışanların prosedür adalet algıları ile genel iş tatminleri arasında ilişki olup olmadığını anlamak için ikili Korelasyon matrisini gösteren Tablo 3.32'ye bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r = 0,598$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Pearson Korelasyonu sonucu ortaya çıkan prosedür adalet algısı bağımsız değişkeni ile iş tatmini olan bağımlı değişkeni arasındaki anlamlı ilişki Tablo 3.34'de gösterilen Regresyon analizi sonuçlarında (St. $\beta = 0,181$, $T = 2,946$, $P = 0,003$ ve $F = 98,700$) da görülmektedir.

Sonuç olarak; Pearson Korelasyon katsayısı ve Regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışanların prosedür adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki var olup, Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Hipotez 2: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile genel iş tatminleri arasında ilişki olup olmadığına bakıldığında ise; Korelasyon matrisini gösteren Tablo 3.32'ye göre, iki değişken arasında yine pozitif yönde ve orta düzeyde ($r = 0,587$) anlamlı bir ilişki

olduğu görülmektedir. Bu sonuç Regresyon sonuçlarını gösteren Tablo 3.34’de da (St.β = 0,253, T = 4,626, P = 0,000 ve F = 98,700) görülmektedir.

Her iki istatistiksel analiz sonucundan da anlaşıldığı gibi çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki var olup, Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Hipotez 3: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Pearson Korelasyon katsayısı sonuçlarını gösteren Tablo 3.32’ye bakıldığında, çalışanların etkileşim adalet algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin varlığına ilişkin Pearson Korelasyon katsayısının $r = 0,648$ olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarının bulunduğu Tablo 3.34’e bakıldığında ise; Pearson Korelasyon sonuçlarıyla aynı yönde değerlerin (St.β = 0,373, T = 6,298, P = 0,000 ve F = 98,700) oluştuğu görülmektedir.

Buna göre hipotezde bağımsız değişken olan etkileşim adalet algıları ile bağımsız değişken olan iş tatminleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Sonuç olarak, iki değişken arasında bir ilişki tespit edildiğinden dolayı Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Tablo 3.34: İş tatmini ile örgütsel adalet algısı (alt boyutları) arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları.

	B	St. Hata	St.β	T	P	
Sabit	0,903	0,146		6,175	*0,000	
Örgütsel Adalet Algıları	Prosedür	0,172	0,58	0,181	2,946	*0,003
	Etkileşim	0,339	0,54	0,373	6,298	*,000
	Dağıtım	0,223	0,48	0,253	4,626	*0,000
R=0,706 R ² =0,498 *P<0,01 F=98,700						

Tablo 3.34’de bulunan Regresyon analizi sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerine etkisi bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısının alt boyutları olan prosedür, etkileşim ve dağıtım adalet algıları analizimizde bağımsız değişken olarak alınmış ve bağımlı değişken olan iş tatminindeki toplam

varyansın %49,8'ini açıkladığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle; örgütsel adalet algıları, iş tatminini %49,8 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonucunda çıkan standardize edilmiş Regresyon katsayılarına (St.β) bakıldığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki görece önem sırası etkileşim adalet algısı, dağıtım adalet algısı ve son olarak prosedür adalet algısı şeklindedir.

İş tatminine ilişkin Regresyon analizi sonuçlarına göre ortaya çıkan matematiksel model (Regresyon eşitliği) aşağıda belirtildiği gibidir.

“İŞ TATMİNİ = 0,903 + 0,172 Prosedür Adaleti Algısı + 0,339 Etkileşim Adaleti Algısı + 0,223 Dağıtım Adaleti Algısı” olarak bulunmuştur.

Hipotez 4: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile içsel iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Çalışanların içsel iş tatminleri yani işin kendisi ile ilgili tatminlerinin prosedür adalet algıları ile olan ilişkisine bakıldığında, değişkenler arasında ikili Korelasyon matrisini gösteren Tablo 3.32'ye göre ($r = 0,665$) pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.35'de gösterilen standardize edilmiş Regresyon sonuçları (St.β = 0,232, T = 4,203, P = 0,000 ve F = 145,655) da bu ilişkiyi doğrulamaktadır.

Bu hipotezde bağımlı değişken olan içsel iş tatmini ile bağımsız değişken olan prosedür adalet algısı arasında her iki istatistiksel analiz sonucunda da ilişki tespit edildiğinden Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Hipotez 5: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile içsel iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Çalışanların içsel iş tatminleri ile dağıtım adaleti algısı arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında ise, Pearson Korelasyon katsayısının (r) 0,623 çıktığı yani aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Regresyon analizinde St.β=0,232, T=4,203, P=0,000 ve F=145,655 sonuçları elde edilmiş olup, Hipotez 5 kabul edilmiştir.

Hipotez 6: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile içsel iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 6'da yer alan iki değişken arasında Korelasyon analizi sonucunda çıkan Pearson Korelasyon katsayısına bakıldığında, sonucun $r=0,713$ (Tablo 3.32) olduğu görülmektedir. Pearson Korelasyon katsayısı ile aynı doğrultuda çıkan

Regresyon analizi sonuçları ise $St.\beta=0,414$, $T=7,778$, $P=0,000$ ve $F=145,655$ (Tablo 3.35) şeklindedir. Her iki analiz neticesinde elde edilen değerler göstermektedir ki; bağımsız değişken olan çalışanların etkileşim adaleti algıları ile bağımlı değişken olan çalışanların içsel iş tatminleri arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple Hipotez 6 kabul edilmiştir.

Tablo 3.35: İçsel iş tatmini ile örgütsel adalet algısı (alt boyutları) arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları.

		B	St. Hata	St.β	T	P
Sabit		0,511	0,137		3,733	*0,000
Örgütsel Adalet Algıları	Prosedür	0,230	0,55	0,232	4,203	*0,000
	Etkileşim	0,391	0,50	0,414	7,778	*0,000
	Dağıtım	0,213	0,45	0,233	4,739	*0,000
$R=0,771$ $R^2=0,595$ $*P<0,001$ $F=145,655$						

Tablo 3.35’de bulunan sonuçlara göre, örgütsel adalet algısının alt boyutları olan prosedür, etkileşim ve dağıtım adalet algıları ile çalışanların işin kendisiyle ilgili tatminleri yani içsel iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmakta olup bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının alt boyutları (prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti) bağımlı değişken olan içsel iş tatminini %59,5 oranında etkilemektedir. Bu ilişkiyi matematiksel olarak formüle (Regresyon eşitliği) etmek gerekirse formül;

“İÇSEL İŞ TATMİNİ =0,511 + 0,230 Prosedür Adaleti Algısı + 0,391 Etkileşim Adaleti Algısı + 0,213 Dağıtım Adaleti Algısı”dır.

Hipotez 7: Çalışanların prosedür adaleti algıları ile dışsal iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Çalışanların işleri münasebetiyle içinde buldukları örgütle ilgili tatminlerini ifade eden dışsal iş tatminin prosedür adalet algısı ile arasında ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Pearson Korelasyon katsayısının $r=0,524$ (Tablo 3.32)

çıkacağı ve Regresyon analizi sonuçlarında ise $St.\beta=0,100$, $T=1,838$, $P=0,067$ ve $F=101,658$ (Tablo 3.36) çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlar göstermektedir ki hipotezin değişkenleri olan prosedür adalet algısı ile dışsal iş tatmini algısı arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sebeple Hipotez 7 red edilmiştir.

Hipotez 8: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile dışsal iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Pearson Korelasyon katsayısı sonuçlarını gösteren Tablo 3.32'ye bakıldığında çalışanların dağıtım adalet algıları ile dışsal iş tatminleri arasındaki ilişkinin varlığına ilişkin Pearson Korelasyon katsayısının $r=0,661$ olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarının bulunduğu Tablo 3.36'ya bakıldığında ise Pearson Korelasyon sonuçlarıyla aynı yönde değerlerin ($St.\beta=0,379$, $T=6,240$, $P=0,000$ ve $F=101,658$) olduğu görülmektedir.

Buna göre Hipotez 8'de bağımsız değişken olan dağıtım adalet algıları ile bağımsız değişken olan dışsal iş tatminleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu neticesine varılmaktadır. Sonuç olarak iki değişken arasında bir ilişki tespit edildiğinden dolayı Hipotez 8 kabul edilmiştir.

Hipotez 9: Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile dışsal iş tatminleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 9'da yer alan iki değişken (bağımsız değişken = çalışanların etkileşim adalet algıları ve bağımlı değişken = çalışanların dışsal iş tatminleri) arasında ilişki olup olmadığına bakıldığında, yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına göre Pearson Korelasyon katsayısı (r)'nın $0,639$ (Tablo 3.32) ve standardize edilmiş Regresyon katsayılarının ise $St.\beta=0,317$, $T=5,387$ $P=0,000$ ve $F=101,658$ (Tablo 3.36) olduğu tespit edilmiştir.

Her iki analiz neticesinde elde edilen değerler göstermektedir ki; bağımsız değişkenimiz olan çalışanların etkileşim adaleti algıları ile bağımlı değişkenimiz olan çalışanların dışsal iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple Hipotez 9 kabul edilmiştir.

Tablo 3.36: Dışsal iş tatmini ile örgütsel adalet algısı (alt boyutları) arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları.

	B	St. Hata	St.β	T	P	
Sabit	0,659	0,158		4,166	*0,000	
Örgütsel Adalet Algıları	Prosedür	0,96	0,52	0,100	1,838	0,067
	Etkileşim	0,314	0,58	0,317	5,387	*0,000
	Dağıtım	0,394	0,63	0,379	6,240	*0,000
R=0,711 R ² =0,506 *P<0,001 F=101,658						

Tablo 3.36’da bulunan sonuçlara göre örgütsel adalet algısının alt boyutları olan etkileşim ve dağıtım adalet algıları ile çalışanların içinde buldukları örgüt ile ilgili tatminleri yani dışsal iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmakta olup bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının alt boyutları (prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti) bağımlı değişken olan dışsal iş tatminini %50,6 oranında etkilemektedir. Bu ilişkiyi matematiksel olarak formüle (Regresyon eşitliği) etmek gerekirse formül;

“DIŞSAL İŞ TATMİNİ =0,659 + 0,96 Prosedür Adaleti Algısı + 0,314 Etkileşim Adaleti Algısı + 0,394 Dağıtım Adaleti Algısı”dır.

Hipotez 10: Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre iş tatminleri farklılaşmaktadır.

Tablo 3.37: Katılımcıların işyerindeki çalışma sürelerine göre iş tatmini.

Çalışma Süresi	Frekans	İş Tatmini
1 yıldan az	39	3,97
1-5 yıl	119	3,38
6 yıl ve üzeri	144	2,97
Toplam	302	3,26
F=13,722 P<0,001 Min.1-Max.5		

Yapılan ANOVA analiz sonuçlarına bakıldığında; çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre iş tatminlerinde bir değişim olduğu görülmektedir. Tablo 3.37'deki değerlere göre çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların iş tatmini oranı 3,97 iken, çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların iş tatmini oranı 3,38'e düşmektedir. Çalışma yılı 6 yıl ve üzeri olan çalışanlara bakıldığında ise çalışanların iş tatmini oranınının 2,97 olarak belirlendiği ve çalışanlar arasında en düşük iş tatmini oranına sahip olan grup olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların işyerindeki çalışma süreleri arttıkça iş tatmini oranlarının giderek azaldığını ve aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sebeple Hipotez 10 kabul edilmiştir.

Hipotez 11: Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminleri farklılaşmaktadır.

Çalışanların mezun oldukları eğitim derecelerine (eğitim durumları) göre iş tatmini oranlarına bakıldığında yapılan ANOVA analiz sonuçları (lise eğitim mezunu olan grup = 2,59, önlisans eğitim mezunu olan grup 2,83, lisans eğitim mezunu olan grup = 3,28 ve yüksek lisans/doktora eğitimi mezunu olan grup = 3,92) (Tablo 3.38) göstermektedir ki çalışanın mezun olduğu eğitim düzeyi arttıkça iş tatmini oranı artmaktadır. Yani iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak iki değişken arasında bir ilişki tespit edildiğinden dolayı Hipotez 11 kabul edilmiştir.

Tablo 3.38: Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatmini.

Eğitim durumu	Frekans	İş Tatmini
Lise	41	2,59
Önlisans	69	2,83
Lisans	107	3,28
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,92
Toplam	302	3,26
F=20,614 P<0,001 Min.1-Max.5		

Hipotez 12: Çalışanların gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine göre iş tatminleri farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analiz sonuçlarına bakıldığında; çalışanların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre iş tatminlerinde bir değişim olduğu

görülmektedir. Tablo 3.39'daki değerlere göre gelir düzeyini yeterli gören çalışanların iş tatmini oranlarının (fazlasıyla yeterli = 4,50, yeterli = 4,04) yetersiz gören çalışanlara (ne yeterli ne yetersiz düzeyde görenler = 3,28, yetersiz görenler = 2,57, çok yetersiz görenler = 2,53) doğru giderek azaldığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların gelir düzeylerini yeterli buldukça iş tatmini oranlarında da bir artış olduğunu ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sebeple Hipotez 12 kabul edilmiştir.

Tablo 3.39: Katılımcıların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine göre iş tatmini.

Gelir düzeyi	Frekans	İş Tatmini
Fazlasıyla yeterli	18	4,50
Yeterli	91	4,04
Ne yeterli ne yetersiz	58	3,28
Yetersiz	105	2,57
Çok yetersiz	30	2,53
Toplam	302	3,26
F=44,487 P<0,001 Min.1-Max.5		

Hipotez 13: Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre içsel iş tatminleri farklılaşmaktadır.

Çalışanların çalışma sürelerinin iş tatminleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını görebilmek üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda Tablo 3.40'dan de anlaşılacağı üzere iki değişken arasında ($P<0,001$, $F=15,700$) anlamlı bir ilişkinin var olduğu yani bağımsız değişken olan çalışanların çalışma sürelerinin bağımlı değişken olan içsel iş tatminini etkilediği görüldüğünden Hipotez 13 kabul edilmiştir.

Tablo 3.40: Çalışanların çalışma süresi ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.

Çalışma süresi	Frekans	İçsel İş Tatmini
1 yıldan az	39	3,79
1-5 yıl	119	3,36
6 yıl ve üzeri	144	2,92
Toplam	302	3,21
F=15,700 P<0,001 Min.1-Max.5		

Hipotez 14: Çalışanların eğitim durumlarına göre içsel iş tatminleri farklılaşmaktadır.

Tablo 3.41’de tespit edilen istatistiksel analiz sonuçlarına göre çalışanların eğitim durumları ile içsel iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup, buna göre içsel iş tatminin en düşük olan grubun lise mezunu (2,76) olduğu görülmekte, arkasından önlisans mezunlarının (2,93) ve daha sonra sırası ile lisans mezunları (3,13) ve Yüksek Lisans/Doktora mezunları (3,74) izlemektedir. Sonuç olarak, çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminleri farklılaştığı görüldüğünden Hipotez 14 kabul edilmiştir.

Tablo 3.41: Çalışanların eğitim durumları ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.

Eğitim durumu	Frekans	İçsel İş Tatmini
Lise	41	2,76
Önlisans	69	2,93
Lisans	107	3,13
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,74
Toplam	302	3,21
F=9,764 P<0,001 Min.1-Max.5		

Hipotez 15: Çalışanların gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine göre içsel iş tatminleri farklılaşmaktadır.

Yapılan istatistiksel analiz (ANOVA) sonuçlarına göre çalışanların gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine göre iş tatminleri farklılaşmakta olup (Tablo 3.42), buna göre gelir düzeyini yeterli gören çalışanların iş tatminlerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.42: Çalışanların gelir düzeyleriyle ilgili düşünceleri ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.

Gelir Düzeyi	Frekans	İçsel İş Tatmini
Fazlasıyla yeterli	18	4,44
Yeterli	91	4,12
Ne yeterli ne yetersiz	58	3,10
Yetersiz	105	2,50
Çok yetersiz	30	2,37
Toplam	302	3,21
F=52,465 P<0,001 Min.1-Max.5		

Hipotez 16: Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre dışsal iş tatminleri farklılaşmaktadır.

Tablo 3.43'e bakıldığında, çalışanların dışsal iş tatmini çalışma süreleriyle ters orantılı olarak farklılaşma göstermektedir. Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların dışsal iş tatmini en yüksek durumda iken çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan çalışanların dışsal iş tatmini en düşük seviyededir. Bu nedenle Hipotez 16 kabul edilmiştir.

Tablo 3.43: Çalışanların çalışma süresi ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.

Çalışma süresi	Frekans	Dışsal İş Tatmini
1 yıldan az	39	4,03
1-5 yıl	119	3,45
6 yıl ve üzeri	144	2,91
Toplam	302	3,27
F=10,559 P<0,001 Min.1-Max.5		

Hipotez 17: Çalışanların eğitim durumlarına göre dışsal iş tatminleri farklılaşmaktadır.

Tablo 3.44'deki sonuçlar göstermektedir ki çalışanların eğitim durumlarına göre dışsal iş tatmini de değişmekte olup, en yüksek dışsal iş tatmini eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların eğitim durumlarına göre dışsal iş tatminleri farklılaştığı tespit edildiğinden Hipotez 17 kabul edilmiştir.

Tablo 3.44: Çalışanların eğitim durumları ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.

Eğitim Durumu	Frekans	Dışsal İş Tatmini
Lise	41	2,66
Önlisans	69	2,90
Lisans	107	3,25
Yüksek Lisans/Doktora	85	3,88
Toplam	302	3,27
F=13,535 P<0,001 Min.1-Max.5		

Hipotez 18: Çalışanların gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine göre dışsal iş tatminleri farklılaşmaktadır.

ANOVA analiz sonuçlarına bakıldığında; çalışanların gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerinin dışsal iş tatminleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Tablo 3.45'deki istatistiksel sonuçlar beklenen doğrultuda olup, çalışanların dışsal iş tatmini düzeylerinin gelirini yeterli görenlerde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışanların gelir düzeyleri ile ilgili düşüncelerine göre dışsal iş tatminleri farklılaştığından Hipotez 18 kabul edilmiştir.

Tablo 3.45: Çalışanların gelir düzeyleriyle ilgili düşünceleri ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları.

Gelir Düzeyi	Frekans	Dışsal İş Tatmini
Fazlasıyla yeterli	18	4,22
Yeterli	91	4,20
Ne yeterli ne yetersiz	58	3,26
Yetersiz	105	2,52
Çok yetersiz	30	2,50
Toplam	302	3,27
F=41,971 P<0,001 Min.1-Max.5		

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin hayatın her alanında etkisini gösterdiği küreselleşme süreci içerisinde, örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, çalışanlarına verdikleri değer ve gösterdikleri önem ile yakından ilişkilidir. Bu değer ve önemin göstergesi ise örgüt yönetiminin örgüt içerisinde adaleti sağlayacak sistemleri kurmasıdır.

Geçmişten günümüze birçok devletin sistemin en önemli yıkılış sebebi olan adalet kavramı günümüz örgütlerini yakından ilgilendiren bir olgudur. Adalet kavramının, örgüt içerisinde göz ardı edilmesi durumunda çalışanların iş tatminlerinin olumsuz etkilenmesine ve dolayısı ile örgütsel bağlılıklarının azalmasına, işe geç gelmelerine, devamsızlık yapmalarına, yaptıkları işe karşı yabancılaşmalarına, işten ayrılmalarına ve personel devir hızının artmasına neden olmaktadır. Tüm bunların sonucunda ise örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve diğer örgütlere göre rekabet üstünlüğü elde ederek geleceklerini garanti altına almaları güçleşmekte ve neredeyse imkansız hale gelmektedir.

Bu yüzden örgüt yöneticileri örgüt içerisinde adalet temelli sistemlerin kurulmasına ve bu sistemlerin devam etmesi için gerekli önlemlerin alınmasına önem vermelidirler. Böylece örgüt çalışanlarında yüksek adalet algısı oluşturularak örgüte ve yaptıkları işe karşı olumlu tutum ve davranış içine girmek suretiyle çalışanların yüksek performans göstererek daha etkin ve verimli olmaları sağlanabilir.

Greenberg (2001), çalışanların her zaman adaletle ilgili potansiyel kaygılarının var olduğunu, ancak bu potansiyel kaygıların gerçek bir kaygıya dönüşebilmesi için bazı durumların gerçekleşmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu durumlardan bir tanesi çalışanların yaptıkları iş karşılığı elde ettikleri kazanımların adil olmaması durumudur.

Bununla birlikte çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerin ve örgüt içi dağıtılan kazanımlarla ilgili prosedürlerin adil olup olmadığı da çalışanların göz önünde bulundukları bir diğer durumdur. Greenberg (2001), örgüt kaynaklarının kıt olması durumunda, bu kaynakların dağıtımının adil olup olmadığı ile daha yakından ilgilendikleri ortaya koymuştur.

Bundan sonra biri örgütsel adalet ve bir diğeri iş tatmini olan, iki değişken ile ilgili olarak yapılacak diğer bir dizi çalışmalara önemli bir halka eklemek amacıyla yaptığımız bu çalışmada, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli etkilerinin olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarını değerlendirdiğimizde; katılımcıların büyük çoğunluğunun altı yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları, genelde otuz beş yaş ve üstü oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların büyük bir oranı lisans eğitim düzeyinde ve evlidir. Bunun nedeni olarak özellikle genç yaşta ve öğrenim düzeyi yüksek çalışanların özel sektörde yüksek ücretli iş bulma imkanlarının daha fazla olması sonucu işten ayrılmaları gösterilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarına bakıldığında; kişinin sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel adaletin üç alt boyutuyla (etkileşim adaleti, dağıtım adaleti, prosedür adaleti) ilgili algılarının farklılık gösterdiği görülmüştür. Prosedür adalet algısı kapsamında sonuçlar değerlendirildiğinde; çalışanların prosedür adalet algılarının çalışma süreleri, gelir düzeyleriyle ilgili düşünceleri, yaşları ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre 1 yıldan az çalışma süresi olan iş görenlerin prosedür adalet algılarının diğer iş görenlerine göre daha yüksek olduğu görülmüş olup; bunun nedeni olarak çalışma hayatının daha başında olan bu bireylerin örgüt içindeki diğer bireylerle olumsuz bir etkileşime girme ve örgüt prosedürlerinin tamamıyla karşılaşma ihtimalinin düşük olması gösterilebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre etkileşim adaleti algısı ise çalışanların çalışma sürelerine, gelir düzeyleriyle ilgili düşüncelerine, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Etkileşim adalet algısının, çalışma süresi 1 yıldan az, gelir düzeyini yeterli gören ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarda diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum çalışma yılının artmasıyla örgüt içinde etkileşime girilen kişi sayısının da artış göstermesi ve örgüt içi geçerli olan tüm prosedürlerle karşılaşma oranının da yüksek olması sebebiyle; çalışanın zaman

geçtikçe örgüt içinde girebileceği olumsuz etkileşim sayısının artabilmesi ile açıklanabilir.

Yine araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucu katılımcıların dağıtım adaleti algıları, bazı sosyodemografik özelliklere göre farklılık göstermiş ve bu sosyodemografik özellikler çalışanın çalışma süresi, gelir düzeyleriyle ilgili düşünceleri, eğitim durumları ve yaşları olarak tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütte stratejik konumlara sahip mevkilere yerleştirilmekte ve bundan dolayı ücret, ikramiye gibi elde ettikleri çıktılar yüksek düzeyde olmaktadır. Bunun sonucunda ise gelir düzeylerini kendilerince yeterli bulmakta ve örgütün dağıtımına ilgili prosedürlerini de adaletli olarak algılamaktadırlar.

Araştırmada katılımcıların iş tatmini, genel iş tatmininin alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini bazında da incelenmiştir. Sonuçlara göre çalışanların genel iş tatminleri, çalışma süreleri, gelir düzeyleri hakkındaki düşünceleri ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre gelirlerini yeterli gören, eğitim düzeyi yüksek ve çalışma süreleri 1 yıldan az olan çalışanların iş tatmini diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durum işe yeni başlayan çalışanların genelde yaşlarının küçük ve medeni durumlarının bekar olması, çocuk sahibi olmamaları kısacası üzerlerinde daha az sorumluluk bulunması gelirlerini yeterli bulmalarına ve yaşam tatminlerinin yüksek olmasına bağdaştırılabilir. Ayrıca tüm bunlarla birlikte işe yeni başlayanların örgütten beklentilerinin diğer çalışanlara göre daha az olması ve işe yeni başlamış olmanın heyecanı ve örgüt prosedürlerinin tamamıyla da karşılaşmamış olması da genel iş tatminlerinin yüksek olmasını açıklayan diğer nedenlerdir.

İş tatmininin bir alt boyutu olan ve çalışanın işin kendisi ile neler hissettiğini yansıtan içsel iş tatminine bakıldığında, katılımcıların içsel iş tatminlerinin çalışma sürelerine, gelirleriyle ilgili düşüncelerine ve eğitim durumlarına göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışma süresi 1 yıldan az olan, gelirlerini yeterli bulan ve eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların içsel iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebi ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların genellikle daha çok beceri ve çaba isteyen işlerde ve genellikle yönetici konumunda çalışması sonucu işinin kendisine daha fazla özerklik sağlaması, yaptığı işi rutin bulmaması, kendi beceri ve yeteneklerini kullanması sonucu işini anlamlı bulması olarak gösterilebilir.

İş tatmininin bir diğer boyutu olan ve yaptığı iş ile ilgili çalışana hissettirilen duyguyu ifade eden dışsal iş tatmininin ise; katılımcıların çalışma sürelerine, gelirleri hakkındaki düşüncelerine ve eğitim durumlarına göre değiştiği görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek, gelirini yeterli bulan ve bir yıldan daha az süredir çalışanların dışsal iş tatmini daha yüksektir. Bunun sebebi yine kurumun eğitim düzeyi yüksek olan çalışanları daha önemli konumlarda çalıştırması ve buna göre de ücret, ikramiye gibi kaynakların dağıtımını yapmasıdır.

Bu çalışmanın sonucunda ulaşılan bulgulardan yola çıkarak örgüt yöneticileri için bazı öneriler ileri sürülebilir. Bu öneriler;

1. Örgüt yöneticileri kararları verme sürecinde kararlar ile ilgili çalışanların sosyodemografik özelliklerini de göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü alınan kararlar, yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, medeni hal, eğitim durumu gibi faktörlere bağlı olarak çalışanlarda farklı etkiler yaratabilmektedir.
2. Yöneticiler aldıkları kararlarda olduğu gibi çalışanlarıyla olan iletişimlerinde de adil ve hakkaniyet prensibini göz ardı etmemeli, onlara önem ve değer vermeli ve nezaket çerçevesi içerisinde davranmalıdır.
3. Ayrıca yöneticiler çalışanları etkileyecek olan her türlü kararın alınma sürecine mümkün olduğu düzeyde onları da dahil etmeli, alınan kararlar ve uygulamalar hakkında onları bilgilendirmeli ve tüm bunlarla ilgili çalışanların geribildirimlerini dikkate almalıdır.
4. Çalışanların örgüte sağladıkları katkıları önemli ölçüde belirleyen iş tatminini etkileyen örgütsel adalet algılarının da yöneticiler tarafından önemsenmesi ve bu konuda gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Adalet algısı çalışanın çeşitli ihtiyaçlarının tatmin edilip edilmemesine göre değişim göstermektedir. Örneğin çalışanın etkileşim adalet algısı, örgüt içinde kaliteli bir iletişimin var olması, çalışanlar ile yönetim arasında gerekli bilgi akışının sağlanmasına göre değişmektedir. Kısacası yöneticiler, çalışanların örgüt içinde ihtiyaçlarının mümkün olduğu ölçülerde adalet çerçevesi içerisinde tatmin edilmesine yönelik insan kaynakları politikaları geliştirmelidirler.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3*, 326-350.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: Pasifik Ofset.
- Akıncı, Z. (2002).Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz, İ.İ.B.F.Dergisi, (4)*, 1-25.
- Aksel, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 1-198.
- Aliyeva, S. (2005). ‘Kurum İçi İletişim: Ölçülmesi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2012). *Modern Pazarlama*. (5.Baskı). Sakarya: Değişim Yayınları.
- Angı, A. (2002). A Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction of the Instructors Associated With Students’ Evaluation Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Argyle, M. (1977). *The Social Psychology of Work*, Bungay, Suffolk, Richard Clay The Chaucer Press.
- Aşan, Ö. (1998). İş Özellikleri Modeli ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşan, Ö. (2001). Yönetim ve organizasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kütahya.
- Aydemir, M., Özkaya, H. (2003). Bilecik Özel Tıp Kapalı Cezaevi Çalışanları İş Tatmini Araştırması, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 22-24 Mayıs, Afyon, 711-723.
- Barlett, K. R. (2001). "The Relationship Between Training and Organizationa Commitment: A Study in The Health Care Field", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.12, No:IV, 335-352.
- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi T.C.Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 1-169.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde insan ilişkileri (3. Baskı), Ankara: Yargıcı Matbaa.
- Baycan, F: (1985). "Farklı Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi", Boğaziçi Üniversitesi Bilim Uzmanlığı Tezi.
- Bayram, N.; Aytaç, S.; Gürsakal, S. (2007). Çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. 8.Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, 24-25.
- Berl, R. L., Williamson N. C. ve Powell T. (May, 1984). "Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33 – 39.
- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beugre, C. D., Baron, R. A. (2001). "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Aplied Psychology*, Vol.31, No: II, 324-338.
- Bilgiç, R. (September,1998). "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers," *Journal of Psychology*, Vol. 132, No: V, 549-558.

- Bos, K. V. D. (2001). “ Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 58, 254- 259.
- Bölüktepe F.E. (1993). Kamu Örgütlerinde İş Tatmini., Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 1-122.
- Burris, V., (1983). The social and political consequences of overeducation., *American Sociological Review*, 48 (4), 454-467.
- Catt,, S. E., Miller, D. S. (1991). Supervision Working With People, Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Clark, A. E. (1997). “Job Satisfaction and Gender: Why are Women So Happy At Work,” *Labour Economics*, Cilt No 4, 341-372.
- Colquitt, J. A. Wesson., M. J., Porter., C. O. L. H., K. Y. NG, Conlon., D. E. (2001). “Justice at The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”. *Journal of Applied Psychology*, LXXXVI, 3, 425 – 445.
- Colquitt, J. A., Greenberg J. ve Zapata-Phelan C. P. (2005). “What is Organizational Justice? A Historical Overview”, Greenberg J. ve Colquitt J. A. (Ed.), *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah: NJ, 3 – 56.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Defrank, R.S. Ivancevich, J. (1998). “Stress on the Job: an Executive Update”. *The Academy of Management Executive*, (August) V:12. No.3, 55-66.
- Demirbaş, H. T. (2008). İş Özellikleri Algısının İş Bütünleşmesi Üzerindeki Etkisi (İDO A.Ş.’de Bir Uygulama), T.C.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,1-77.
- Dodd, N.G., Gangster, D.C. (1996). The Interactive Effects of Variety, Automony and Feed Back on Attitudes and Performance, *Journal of Organizational Behavior*. Jul.17,4, 329-344.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Ebeling, J. S., King, M. (1981). "Hierarchical Position in the Work Organization and Job Satisfaction: A Failure to Replicate," *Human Relations*, Vol.34, No: VII, 567-572.
- Ege, B. (2000). İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmit.
- Eker, G. (2006), Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, *Araştırma ve Yardım Vakfı*, Yayın No: 5, İstanbul.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 13.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erkan, H. (1998). Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Dördüncü Baskı, Doğu Matbaacılık, İzmir.
- Eroğlu, Ş. G. (1984). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı.
- Eronat, Z. (2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara, 1-194.
- Ertekin, Y. (1993). Stres ve Yönetim. Ankara: TODAİE.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). "Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No: I, s. 23-53.
- Flint, D. H. (1999). "The Role of Organizational Justice in Multi- Source Performans Appraisal: Theory- Based Applications and Directions for Research", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No: I, s. 1-20.

- Francie G. (2000). "Life Satisfaction Homeostasis and The Role of Personality". Erişim Tarihi: 16 Ağustos 2014, <http://www.acgol.deakin.edu.au/theses>
- Gökçe, B. (1992). Toplumsal Bilimlerde Araştırma, Savaş Yayınları.
- Green B. (2000). Persistent adverse neurological effects following SSRI discontinuation. Psychiatry On-line, accessed December 2000. Erişim Tarihi: 27 Eylöl 2014, <http://www.priory.com/psych/panes.htm>
- Greenberg J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, XVI, 2, 399 – 432.
- Günaydın, S. C. (2001). "İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma", T. C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention, Yeditepe Üniversitesi Graduate School of Social Sciences Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S., (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:12, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). Work Redesign, Addison. Wesley Publishing Company.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, International, Upper Saddle River.
- Hallier, J., Lyon, P. (1996). "Job Insecurity and Employee Commitment: Managers' Reactions to the Threat and Outcomes of Redundancy Selection", *British Journal of Management*, Vol.7, s.107-123.
- Hellriegel, D., Slocum Jr, J.W., Woodman, R.W. (1995). Organizational Behavior, Seventh Edition, West Pub., New York,

- Hopkins, A. H. (1983). *Work and Job Satisfaction in the Public Sector*, Rowman & Littlefield Pub Inc. New Jersey.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi, Cilt:11, Sayı:1*, 167-175.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5.Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Kalleberg, A. L. (1977). “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction”, *American Sociological Review*, 42, 124 – 143.
- Karaca, S. (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karkın, N. (2004). “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Türk İdare Dergisi*, s. 91-98.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 159-174
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, 2005, 126-144 Erişim Tarihi: 17 Temmuz 2014, <http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/Dogan-kestane142-2003.pdf>
- Koca, A. İ. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi’nde bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, İşletme Fakültesi Yayın No:205, Yön Ajans, İstanbul.
- Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik İçinde İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5.1.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1989). *Organizational Behavior*. Richard D. Irwin Inc. Chicago, USA.

- Lee, R., Wilbur, E.R. (1985). "Age, Education, Job Characteristics and Job Satisfaction", *Human Relations*, Vol. 38, No: VIII, 781-791.
- Leventhal, G. S., (1980). "What Should Be Done With Equity Theory?", K. J.Gergen., M. S. Greenberg ve R. H. Willis (Ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, 27-55.
- Locke, E. A., (1969). "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, IV, 4, 309-336.
- Locke, E. A., (1984). "Job Satisfaction", M. Gruneberg ve W. Wall (Ed.), *Social Psychology and Organizational Behavior*, John Wiley and Sons Ltd.
- Lee, H. R., (2000). An Empirical Study Of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Doctoral Dissertation, Blacksburg, Virginia
- McShane, S. L., Von Glinow M. A. (2009). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 1-245.
- Minibaş Poussard, J., Erkmen T. (2008). *Yönetim – İletişim – Kültür*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Niehoff, B. N., Moorman, R. (1993). "Justice As a Mediator of Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 527-556.
- Oshagbemi, T. (1997). "The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members" *Journal of Managerial Psychology*, Vol.12, No: VII, 511-520.
- Özdemir, L. (1993). İşgören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 1-150.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*, MA: Pittman.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*, (9.Edition).New Jersey: Prentice-Hall.
- Robie, Chet, Ryan, Ann Marie, Schmieder, Robert A. (1998). "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction," *Group and Organization Management, December*, 470-495.
- Rockman, I. F. (1985). Job satisfaction among faculty and librarians. *Journal of Library Administration*, 60, 43-56.
- Ronen, S. (1978). "Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority," *Human Relations, Vol. 31, No:IV*, 297-308
- Savery, L. K., Luks, J. A. (2000). "Long Hours at Work: Are They Dangereous and Do People Consent to Them;" *Leadership and Organization Development Journal, Cilt No 21, Sayı 6*, 307-310.
- Scandura, T. A. (1997). "Mentoring And Organizational Justice An Emprical Investigation", *Journal of Vacotional Behavior, Vol. 51*, 58-69.
- Schmiesing, R. J. Safrit, R. D. Gliem, J. A., (2003). "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical Insights Into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resources Management". Proceedings of the 19th Annual Confarance, Carolina, 589-600.
- Schmitt, M., Dorfel, M. (1999). "Procedural Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-being", *European Journal of Social Psychology, Vol. 29*, 443-453
- Sousa-Poza, A., Sousa-Poza, A. A. (2003). "Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain, 1991-2000: Permanent or Transitory," *Applied Economics Letters, Cilt No 10*, 691-694.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma., İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Sun, H. Ö. (2002). "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.", Uzmanlık, Yeterlilik Tezi, Ankara.

- Şehrinaz, P. (2005). Mesleğe- Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Şimşek, Y. (2005). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. Eğitim.
- Telman, N. (1998). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Buna Bağlı Yabancılaşmayla Olan İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Tzeng, H. M., Ketefian, S., Rednman, R. W. (2002). “Relationship of Nurses Assessment of Organizational Culture, Job Satisfaction and Patient Satisfaction With Nursing Care”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 39, 280-296.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, (2005): 10.Baskı, Ankara.
- Uyargil, C. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 91-99.
- Uysal, A. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- Üstün, A. (2009). “Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon,” Türk Kütüphaneciliği 23, 602-608.
- Vecciho, R. P. (1991). Organizational Behavior, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA.
- Wexley, K. N., YUKL G. A. (1984). Organizational Behavior and Personnel Psychology, Homewood, IL, Richard D. Irwin Inc.
- Wilke, M., Rutte, C. G., Knippenberg, A. V. (2000). “The Resenful Sucker: Do Rewards Ease the Pain?”, *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9, No: III, September, 300-326.

Yılmaz, G. (2004). “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

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

Yürür, Ş. (2005). “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=TATMİN Erişim Tarihi: 11.05.2014 14:20.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu 108
2. Ek-B: Ankette İçsel ve Dışsal İş Tatminini lmek İçin Yer Alan İfadeler..... 115

Ek-A: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Elinizde bulunan bu form, THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM danışmanlığında tarafımca yürütülmekte olan yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Tezimde, sağlık çalışanlarının duyduğu iş tatmini ile bulunduğu kurum içinde algıladığı örgütsel adalet arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu form aracılığı ile sizlerden alınan veriler, şahıs bazında değil toplu olarak ve isim verilmeden değerlendirilecektir. Sonuç olarak aşağıdaki formu cevaplarken isim yazmanız gerekmemektedir. Bu nedenle, soruları gerçek duruma uygun ve içtenlikle cevaplayınız.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Nurcan TECER KURUŞ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
S.B.E. İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta:nurcantecercurus@hotmail.com
Tel: 0 505 242 91 28

Aşağıdaki maddelerde işinizin çeşitli yönleri ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Her maddeyi “işimin bu yönünden ne derece memnunum” diye düşünerek cevaplayınız.

(a) Hiç Memnun Değilim (b) Memnun Değilim (c) Kararsızım (d) Memnunum

(e) Çok Memnunum

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
2. Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
4. Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
5. Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
6. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
7. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
8. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
9. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
10. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
11. Alınan kararların uygulamaya konması bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
12. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından (a) (b) (c) (d) (e)

13. Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
14. İşte terfi olanağının olması bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
15. Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
16. Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
17. Çalışma şartları bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından (a) (b) (c) (d) (e)
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından (a) (b) (c) (d) (e)
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından (a) (b) (c) (d) (e)

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken işyerinizdeki tüm uygulamaları düşünerek cevaplayınız.

Her cümleye cevap verirken kurum içi prosedürleri düşünerek yanıt veriniz.

(a) Kesinlikle Katılmıyorum (b) Katılmıyorum (c) Kararsızım (d) Katılıyorum

(e) Kesinlikle Katılıyorum

1. İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar. (a) (b) (c) (d) (e)
2. İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir. (a) (b) (c) (d) (e)
3. İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek herkesin dikkate alınmasını sağlar. (a) (b) (c) (d) (e)
4. İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir. (a) (b) (c) (d) (e)
5. İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar. (a) (b) (c) (d) (e)
6. İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar. (a) (b) (c) (d) (e)
7. İşyerimizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir. (a) (b) (c) (d) (e)

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken yöneticinizi düşünerek cevaplayınız.

Yöneticim:

(a) Kesinlikle Katılmıyorum (b) Katılmıyorum (c) Kararsızım (d) Katılıyorum

(e) Kesinlikle Katılıyorum

1. Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır. (a) (b) (c) (d) (e)
2. Yöneticimiz taraf tutmaz. (a) (b) (c) (d) (e)
3. Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır. (a) (b) (c) (d) (e)
4. Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir. (a) (b) (c) (d) (e)
5. Yöneticim işimi ne derece iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir. (a) (b) (c) (d) (e)
6. Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir. (a) (b) (c) (d) (e)

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken almış olduğunuz *ücreti, ödülleri, mükafatları, terfileri, performans değerlendirme sonucu gibi çıktıları* düşünerek cevaplayınız.

(a) Kesinlikle Katılmıyorum (b) Katılmıyorum (c) Kararsızım (d) Katılıyorum

(e) Kesinlikle Katılıyorum

1. Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, (a) (b) (c) (d) (e) ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.

2. Sahip olduğum deneyimlerim ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, (a) (b) (c) (d) (e) ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.

3. Gösterdiğim çaba ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, (a) (b) (c) (d) (e) değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.

4. İyi bir iş yaptığımda aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, (a) (b) (c) (d) (e) değerlendirme v.s.) birbiriyle orantılıdır.

5. İşimdeki zorluk, stresi gerginlik ile aldığım çıktılar (ücret, (a) (b) (c) (d) (e) terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.

İşyerinizdeki Çalışma Süreniz:

(1) 1 yıldan az (2) 1-5 yıl (3) 6 yıl ve üstü

Yaşınız:

(1) 25'den az (2) 25-29 (3) 30-34

(4) 35 ve üzeri

Medeni Durumunuz:

(1) Evli (2) Bekar

Eğitim Durumunuz:

(1) Lise (2) Önlisans (3) Lisans (4) Yüksek Lisans/Doktora

Geliriniz hakkındaki düşünceniz:

(1) Fazlasıyla yeterli (2) Yeterli (3) Ne yeterli ne değil

(4) Yetersiz (5) Çok yetersiz

Sahip Olduğunuz Çocuk Sayısı

(1) Çocuğum yok (2) 1 (3) 2 (4) 2'den fazla

Ek-B: Ankette İçsel Ve Dışsal İş Tatminini Ölçmek İçin Yer Alan İfadeler

ANKETTE İÇSEL İŞ TATMİNİNİ ÖLÇEN İFADELER

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2. Tek basıma çalışma olanağı olması bakımından
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından
4. Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından
5. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından
6. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
7. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
8. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından
9. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmeme bakımından
10. Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından
11. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından
12. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından

ANKETTE DIŞSAL İŞ TATMİNİNİ ÖLÇEN İFADELER

1. Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından
2. Alınan kararların uygulamaya konması bakımından
3. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından
4. Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından
5. İşte terfi olanağımın olması bakımından
6. Çalışma şartları bakımından
7. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından
8. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nurcan TECER KURUŞ
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi : 26.06.1981
Medeni Hali : Evli
Adres : MSB Oran Loj. Şehit Üsteğmen Sami ARICI Apt. No:19
E-Posta Adresi : nuncantecerurus@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 0 505 242 91 28

EĞİTİM

Lise : İzmir Karşıyaka Anadolu Lisesi, 1999.
Lisans : Deniz Harp Okulu, 2004.
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015.

MESLEKİ DENEYİM

YABANCI DİL

İngilizce, Almanca