

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: ADANA-MERSİN ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMRAH ÜNAL

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

**MERSİN
OCAK - 2019**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: ADANA-MERSİN ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMRAH ÜNAL

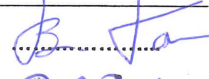



**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

**MERSİN
OCAK - 2019**

ONAY

Emrah ÜNAL tarafından Prof. Dr. Bahar TANER danışmanlığında hazırlanan "Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Mersin- Adana Örneği" başlıklı çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Bahar TANER	
Üye	Doç. Dr. Dilek ATÇI	
Üye	Doç. Dr. Sevda BİRDİR	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Sibel OĞUZ	

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.01.2019... tarih ve 2019/30...sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü



Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi beyan ederim.

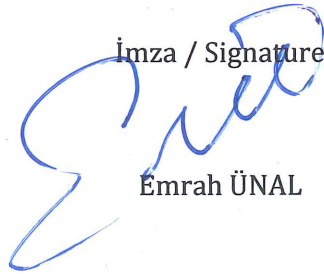
ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written information's and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

10 Ocak 2019 /10 January 2019

İmza / Signature



Emrah ÜNAL

ÖZET

Emek-yoğun özellikleri nedeniyle otel işletmelerinde çalışanların tutum ve davranışları müşteri tatmini üzerinde oldukça önemlidir. Öte yandan işletme yönetiminin işgörenlere yaklaşımı ve örgütsel adaleti sağlamış olması, işgörenlerin iş tatmini üzerinde belirleyicidir. Araştırmanın temel amacı konaklama işletmelerinde işgörenlerin algıladıkları örgütsel adaletin iş tatminine etkilerini belirlemektir. Araştırmanın evrenini, 2018 yılında Adana ve Mersin illerinde beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise evreni temsil edecek sayıda ulaşılan işgörenlerdir. Örneklem Mersin’de faaliyet gösteren 6 adet beş yıldızlı otel ve Adana’da faaliyet gösteren 6 adet beş yıldızlı otel olmak üzere 12 otelden oluşmaktadır. Çalışma, konaklama işletmeleri yöneticilerine çalışanların iş tatminini yükselterek hizmet kalitesinin artmasını sağlamalarında katkı sunması açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Otel İşletmeleri

Danışman: Prof. Dr. Bahar TANER, Turizm Rehberliği Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.



ABSTRACT

Hotel business is labor intensive and the attitude and behavior of the employees are highly important on guest satisfaction. On the other hand, the approach OF the management-towards employees and the organizational justice determines the employee job satisfaction. The objective of the research is to determine the effect of the organizational justice perception of employees on their job satisfaction. The universe is the employees of the five star hotels in Adana and Mersin. The sample consists of 12 five star hotels, equally divided between Adana and Mersin. The study is expected to contribute to hotel managers in their effort to increase job satisfaction and service quality.

Key Words: Organizational Justice, Job Satisfaction, Hotels

Advisor: Prof. Dr. Bahar TANER, Departmen of Tourism, Mersin University, Mersin.



TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim süresince desteklerini esirgemeyen, engin bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak eğitime katkı sağlayan Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi'ndeki değerli hocalarıma ve özellikle bu zorlu süreci desteğiyle kolaylaştıran değerli danışman hocam Prof. Dr. Bahar TANER'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu güne kadar her zaman yanımda olan ve bana yalnız olmadığımı her zaman hissettiren, yanımda her zaman duran ve destekleriyle beni güçlü hissettiren değerli eşim Dilek ÜNAL'a, benden desteklerini esirgemeyen değerli Arş. Gör. Fatih GÜNAY'a, Dr. Arş. Gör. Ali DALGIÇ'a ve seminer aşamamdan tez öneri aşamama kadar desteğini sunan, fikirleri ile motive eden rahmetli Dr. Öğr. Üyesi Beril DÖNMEZ hocama, yine bu süreçte emeği geçen lisansüstü programında beraber yol aldığımız arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler...



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. KAYNAK ARAŞTIRMALARI	3
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	3
2.1.1. Örgütsel Adaletle İlgili Kuramsal Çerçeve	4
2.1.1.1. Reaktif (Tepkisel)-İçerik Teorileri	5
2.1.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri	7
2.1.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri	8
2.1.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri	8
2.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları	10
2.1.2.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)	10
2.1.2.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)	11
2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)	13
2.1.2.4. Kişilerarası Adalet	14
2.1.2.5. Bilgisel Adalet	15
2.1.3. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler	16
2.1.3.1. Kişisel Faktörler	16
2.1.3.2. Örgütsel Faktörler	16
2.1.4. Örgütsel Adaletsizlik ve Sonuçları	17
2.1.4.1. Kişisel özellikler	17
2.1.4.2. Örgütsel Faktörler	17
2.1.5. Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesi	18
2.2. İş Tatmini Kavramı	18
2.2.1. İş Tatminine İlişkin Kuramsal Çerçeve	19
2.2.1.1. Kapsam (İçerik) Teorileri	20
2.2.1.2. Süreç Teorileri	27
2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar	29
2.2.2.1. İş Tatminini Bireysel Açıdan Etkileyen Unsurlar	29
2.2.2.2. İş Tatminini Örgütsel Açıdan Etkileyen Unsurlar	32
2.2.2.2.3. Terfi	34
2.2.2.3. İş Tatminini Kültürel Açıdan Etkileyen Unsurlar	37
2.2.2.4. İş Tatminini Çevresel Açıdan Etkileyen Unsurlar	37
2.2.3. İş Tatmini ve Tatminsizliği Sonuçları	38
2.2.3.1. İşgörenlerin İş Tatminsizliklerini İfade Ediş Biçimleri	38
2.2.3.2. İş Tatmininin Sonuçları	39
3. LİTERATÜR TARAMASI	45
4. MATERYAL VE YÖNTEM	50
4.1. Araştırma Probleminin Tanımı	50
4.2. Araştırmanın Amacı	51
4.3. Araştırmanın Önemi	51
4.4. Araştırma Soruları ve Hipotezler	53
4.4.1. Araştırma Soruları	53
4.4.2. Hipotezler	53

4.5. Evren ve Örneklem	55
4.6. Araştırma Modeli	56
4.7. Araştırmanın Varsayımları	56
4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	57
4.9. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	57
4.9.1. Colquitt Örgütsel Adalet Ölçeği	57
4.9.2. JSS İş Doyum Ölçeği (Job Satisfaction Survey)	58
4.10. Araştırmanın Yöntemi	58
4.11. Analiz Yöntemi	58
4.11.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	59
5. BULGULAR ve TARTIŞMA	61
5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	61
5.2. Demografik Özelliklere Göre Çalışanların Örgütsel Adalet Boyutlarını Algılamalarının Karşılaştırması	63
5.3. Regresyon analizleri	68
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	71
<hr/>	
KAYNAKÇA	75
EKLER	86
ÖZGEÇMİŞ	95
<hr/>	

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1 Greenberg'in Teori Sınıflandırması ve Teorilerin Araştırma Soruları	5
Tablo 2.2. Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	9
Tablo 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teroisinin Karşılaştırılması	25
Tablo 4.1. Mersin ve Adana İllerinde Konaklayan Turist Sayıları	52
Tablo 4.2. Mersin ve Adana'da Faaliyet Gösteren Otel, İşgören Sayıları ve Yatak Kapasiteleri	55
Tablo 4.3. Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı	55
Tablo 4.4. Güvenirlik Değerleri	59
Tablo 4.5. Normallik Testi Sonuçları	60
Tablo 5.1. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	61
Tablo 5.2. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Ölçek Ortalamaları	62
Tablo 5.3. İş Tatmini Ölçek Ortalaması	62
Tablo 5.4. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılığının Testi (ANOVA)	63
Tablo 5.5. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Karşılaştırılması (T testi)	64
Tablo 5.6. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Karşılaştırılması (T testi)	65
Tablo 5.7. Öğrenim durumuna göre örgütsel adalet boyutlarının karşılaştırılması (ANOVA)	65
Tablo 5.8. Çalışanların sektör deneyimlerinin örgütsel adalet alt boyutları ile ilişkisi (ANOVA)	66
Tablo 5.9. Çalışanların Kurum Tecrübelerinin Örgütsel Adalet Boyutlarıyla İlişkisi (ANOVA)	67
Tablo 5.10. Gelir Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutlarıyla İlişkisi (ANOVA)	68
Tablo 5.11. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi	69

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. İşlemsel Adaletin Kavramsallaştırılması	12
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	21
Şekil 2.3.Vroom Motivasyon Modeli	27
Şekil 2.4. İş Tatminsizliği Durumunda Gösterilen İşgören Davranışları	38
Şekil 2.5. Literatür İncelemesine Dayalı İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kavramsal Çerçevesi	40
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	56



1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için nitelikli işgören istihdamını temin etmeye ve bu işgörenlerin örgütte devamlılığını sağlamaya, aidiyet duygularını canlı, güçlü tutmaya ve iş tatminini yükseltmeye çalışmaktadır. İşgörenler ise kendi çıkarları doğrultusunda iş ve meslek arayışına girmekte ve daha iyi koşullarda çalışmak istemektedir (Polat ve Meydan,2010:146).

Örgütlerin hedeflerine ulaşıp başarılı olabilmesi, iyi bir yönetim anlayışı ve çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının uygulanması ile mümkün olmaktadır. Adil uygulamalar, örgüte iyi bir imaj kazandırmanın yanında, yönetici ve işgörelere olumlu, yapıcı bir çalışma ortamı sağlar (Greenberg, 1988: 606).

İnsan, yaşadığı çevre içinde adaleti tesis etmek ister. Bu adalet isteği, sosyal hayatın vazgeçilmez parçasıdır. Sosyal kurumların önemli erdemlerinden biri de adalettir. İnsanın yaşadığı her yerde adalet gereklidir. En basit şekliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir (Tetik, 2012: 240). Örgütlerde verimlilik ve etkinliği artırmak için insan ögesine değer vermek gerekir. İnsan ögesini araştıran örgütsel davranış uzmanları örgütsel adaletin önemine dikkat çekmişlerdir. Örgütsel adaletin niteliği, insan kaynağının çıktılarını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. İşgörelerin yönetim uygulamalarının adil olup olmadığına ilişkin algıları, örgüte yönelik tutumlarını ve iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

İş tatmini, en basit ifadeyle bir işgörelin işinde ne kadar mutlu olduğu ve işine karşı hissettiği olumlu duyguları ifade etmektedir. Bir bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve karşılması halinde meydana gelen doyuma iş tatmini denmektedir (Fisher, 1995: 40). Bir işin bireyin işle ilgili beklentilerini tam olarak karşılayamaması sonucunda ortaya çıkan durum ise iş tatminsizliğidir. İş tatmini bireyin sağlığını, verimliliğini, performansını, işletmeye olan bağlılığını, işletmede işgörel devir hızını, tüketiciye sunulan hizmetin kalitesini ve tüketici memnuniyetini etkiler. Örgütsel açıdan ise işletmenin performansını ve rekabet üstünlüğünü etkileyen bir faktördür.

Öte yandan hızlı bir gelişim gösteren ve uluslararası rekabet gücünün en yüksek olduğu iş alanlarından birisi de turizm endüstrisidir. Türkiye'ye gelen turist sayısı 1998 yılında 2,8 milyon, belgeli yatak kapasitesi 563.340,turizm gelirleri 7,8 milyar dolar iken, 2017 yılı itibari ile turist sayısı 32 milyona, belgeli yatak kapasitesi1.198.319'a ulaşmış ve turizm gelirleri yaşanan krizlere rağmen26 milyar dolara ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018).

Turizm endüstrisinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iyileştirilmesi, işgörelin kişiliği, kültürü, değer yargıları ve beklentilerinin dikkate alınması, endüstride ve yapılan işlere uygun personel seçimi, iş stresinin azaltılması, iş-aile hayatı dengesinin

kurulması, turizm işletmelerinde adaletin sağlanması ve baskıcı olmayan demokratik bir yönetim tarzının seçilmesi iş tatmin düzeylerini artırmaktadır (Akova, Kızırmak ve Tanrıverdi, 2015: 214).

Turizm endüstrisi içinde faaliyet gösteren işletmelerin en önemli üretim faktörü insandır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında hizmet sunan işletmeler açısından farklılık yaratmadaki anahtar faktör işgörenlerdir. Turizm endüstrisinde, işgören ve müşteri ilişkilerinin yoğun yaşanmakta, müşteri doyumunda işgörenlerin moral düzeyleri etkili olmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33). Ulaştırma işletmeleri, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, eğlence işletmeleri, seyahat organize eden işletmeler, hediyelik ve hatıra eşya sunan işletmeler, çekicilik sunan işletmeler, hedef yönetimi ve pazarlaması yapan işletmeler turizm endüstrisi içinde faaliyet gösteren temel örgütlerdendir. Turizm endüstrisinde üretilen çıktı veya ürünün çoğunlukla soyut hizmet olması, hizmetlerin, üretimin ve tüketiminin eşzamanlı gerçekleşmesi ve yine turizm endüstrisinin emek yoğun özelliği, bu endüstride işgörenlerin rolünü kritik hale getirmektedir. İşgörenler, misafirlere karşı işletmeyi temsil ederler. Bu özellikleri ile hizmetin bir parçası konumundadırlar. Dolayısıyla hizmet kalitesi, ziyaretçi memnuniyeti ve turizm işletmelerinin performansı büyük ölçüde işgörenlerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarına bağlıdır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 140).

Bu kapsamda bu araştırmanın amacı turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adaleti nasıl algıladıkları ve bu algılamaların iş tatminlerine etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma, Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli konaklama işletmelerini kapsayan uygulamalı bir araştırma özelliği taşımaktadır. Bu doğrultuda genel itibarıyla tez bölümleri üzerinde bilgilendirmeyi kapsayan giriş bölümünün ardından ele alınan kavramlar ikinci bölümde verilmiştir. Kavramlarla ilgili taranan literatür üçüncü bölümde verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde materyal ve yöntem başlığı altında çalışmanın modeli, çalışma kapsamında incelenecek örnekleme ilişkin bilgiler (evren, örneklem, sınırlılıklar, araştırma soruları, hipotezler, vb.), veri kaynaklarına yer verilmiştir. Beşinci bölümde, ilgili değişkenler bağlamında toplanan verilerin gerekli istatistik testler uygulanarak analizi ve bulgularına yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise bulgular doğrultusunda otel işletmeleri yöneticilerine örgütsel adalet ve iş tatminine ilişkin olarak gerekli önerilerde bulunulmuştur.

2. KAYNAK ARAŞTIRMALARI

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet ile ilgili kuramsal çerçeve, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler, örgütsel adaletsizlik ve sonuçlarına değinilecektir.

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, iş yeriyle doğrudan ilişkili olan adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Özellikle, işgörenlerin işyerinde adil şekilde muamele görüp görmedikleri ve bu algılamaların diğer değişkenlerle etkileşimleri ile ilgilidir (Moorman, 1991: 845).

Adalet, ortak hedefe ulaşma bilinci ile bir araya gelen insanların bulunduğu ortamlarda ilişkilerin ve sistemin sağlıklı yürümesi için büyük önem taşımaktadır (Ayar, 2017: 3). Örgüt açısından ise yapılan işle alakalı durumlarda, adaletin işgörenler tarafından algılanma şekli ve işgörenlerin nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Polyhart ve Ryan, 1997: 309). Örgütsel adalet, bireyin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri ile ilgili algılamalarını içeren bir sosyal sistem olarak da tanımlanmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 326). İşgörenlerin, örgütün günlük işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adil bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair gözlem ve düşünceleri örgütsel adalet algılarında etkili olmaktadır (Ercan, 2010: 302). Bu etki, sosyal etkileşimde istenilen en önemli özelliklerinden olup, bununla birlikte işgörenlerin çalıştıkları kurumlarla ilgili düşüncelerinin gelişmesinde önemli bir faktördür. Çalışanların düşünceleri olumsuz olduğunda, yöneticiler, çalışanları motive etme ve yönlendirmede zorlanabilir. Greenberg (1987) örgütün aktif ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ve çalışanların iş tatminleri için temel bir gereksinimin örgütsel adalet algısı olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel adalet kavramı temelde, Adams (1965; akt. İşbaşı, 2001)'in "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır. Adams, çalışmalarında işgörenlerin örgüte katmış oldukları değerlere karşın, kendilerinin ve diğer işgörenlerin elde ettikleri kazanımlar arasında kıyaslama yaptıklarını belirtmiştir (Greenberg, 1990: 400). Adams'a göre yaptıkları kıyaslama sonucunda adil bir durum olmadığına karar veren birey, örgüt içerisindeki performansını azaltma yoluna gidecek veya örgütten ayrılacaktır. Eşitliğin sağlandığına inanan işgören ise mutlu bir şekilde işine devam edecektir. Örgütte var olan eşitsizlik devam ediyorsa işgören, bir süre devam edecek ancak dayanma gücü sona erdiğinde örgütten ayrılmayı seçecektir. Örgütten ayrılmadığı durumda ise birey örgüt içinde yalnızlaşacaktır (Eren, 2001: 220).

Örgütsel adalet, daha geniş anlamda, bireylerin ve grupların, örgütlerinden gördükleri muameleyi nasıl algıladıklarını ve bu algılara karşı davranışsal tepkilerini ifade eder (Schmiesing vd., 2003: 28). Moorman'a göre örgütsel adalet, işyeri ile doğrudan ilişkili olan adalet rolünü tanımlamak için kullanılan terimdir. Özellikle, örgütsel adalet, çalışanların, yöneticilerin kendilerine karşı davranışlarının adil olup olmamasını nasıl algıladıkları ve bu tespitlerinin diğer değişkenlerle ilişkisi ile ilgilidir (Moorman, 2011: 845).

Taylor, örgütsel adaleti, işgörenlerin kendilerine ait kazanımları ve ödülleri bireysel değerlendirmeleri ve yöneticilerin kazanım ve ödülleri paylaşırma sürecini doğru izlemesi olarak tanımlamıştır. Cropanzano ve Greenberg'e göre örgütsel adalet ise işgörenlerin örgütten elde ettikleri eşit sonuçları algılama durumlarıdır (Gürbüz, 2008: 55).

Bireylerin çevrelerini anlamlandırmak için izlenimlerini yorumlama süreçleridir (Robbins ve Judge, 2015: 168). Örgütsel adalet konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde ortak vurgunun algılama olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise bireylere gerçekte nasıl ve ne kadar adil davranıldığından daha çok kendisinin bu davranışı ne ölçüde adil algıladığının önemli olmasıdır (Taşkiran, 2010: 122).

Beugre'ye (1998: 11) göre örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasının üç temel nedeni vardır. Örgütlerde işgörenler, en önemli kaynaktır. İşgörene karşı davranış şekli, bağlılık, güven, performans, işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkilidir. İşgörenlerin yüksek eğitilmiş olması; iyi işler talep etmeleri ve iş yerinde samimiyet ve saygı beklentileri durumunu ortaya çıkarmıştır.

2.1.1. Örgütsel Adaletle İlgili Kuramsal Çerçeve

Adalet olgusu, sosyal bilimciler tarafından çok farklı bakış açıları ile incelenmiş bir konudur. Örgütsel adalet, sosyal adalet teorileri üzerine kuruludur. Başlıca sosyal adalet teorileri ise; Adams'ın (1963) eşitlik teorisi, Crosby'nin (1976) göreceli mahrumiyet teorisi, Leventhal'ın (1976) adalet yargı teorisi, Thibaut ve Walker'ın (1975) kontrol modeli teorisi, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) dağıtım tercihi teorisi ve Tyler'ın (1988) grup-değer modeli teorisidir.

Örgütsel adalet teorileri ise kavramsal olarak iki boyut olan "reaktif-proaktif boyut" ve "süreç-içerik boyutu"ndan türetilerek dört gruba ayrılmıştır. Reaktif teoriler, işgörenlerin adaletsizliğe karşı gösterdikleri tepkilerin, proaktif teoriler ise işgörenlerin adaleti sağlamak amacıyla tasarlanmış oldukları davranışların üzerinde durmaktadır. Adaletle ilgili "süreç teorileri" ise örgüt içi kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Buna karşılık "içerik teorileri" de kazanımların dağıtımındaki adaletle ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 9-10).

Greenberg, teori türlerini ve teorinin açıklamaya çalıştığı soruları aşağıda verilen Tablo 2.1’de belirlemiştir (Greenberg, 1987: 16):

Tablo 2.1 Greenberg'in Teori Sınıflandırması ve Teorilerin Araştırma Soruları

Teori	Araştırma Soruları
Reaktif İçerik	İşgörenler adaletsiz ücret paylaşımına nasıl tepki vermektedirler?
Proaktif İçerik	İşgörenler adil ücretlendirme için ne yapmaktadırlar?
Reaktif Süreç	İşgörenler adaletsiz politika ve prosedürlere nasıl tepki vermektedirler?
Proaktif Süreç	İşgörenler adil politika ve prosedürlerin oluşturulması için ne yapmaktadırlar?

Kaynak: Greenberg (1987: 10).

2.1.1.1. Reaktif (Tepkisel)-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, işgörenlerin karıştırdıkları haksız davranışlara nasıl tepki gösterdiği ile ilgilenen adalet teorisidir. Örgütsel adalet ile ilgili birçok kavram bu teori içinde yer almaktadır.

Homans (1961), Dağıtım Adaleti Teorisi’nde, eşit dağıtımın adaletsizlik yarattığını, dağıtımın denk yapılmasının ise adaleti sağladığını iddia etmiştir. Buna göre, dağıtımda denklik için, kişinin kazancı, işletme karı ve ne kadar yatırım yapıldığının hesaplanması gerektiğini belirtmiştir (Çakır: 2006: 36).

Adams’ın Eşitlik Teorisi, bireylerin işleri ile ilgili girdi (ücret düzeyi, zamlar, tanınma) ve çıktıları (gayret, deneyim, eğitim, yetkinlik), diğer çalışma arkadaşları ile karşılaştırıp eğer varsa eşitsizliği ortadan kaldırmak için tepki verecekleri savunmaktadır.

Adams, işgörenlerin örgüte katkıları ve katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımları eşitlik teorisinde ele almıştır ve yaptığı çalışmada “ elde edilen kazanımların adaletsizliğine yönelik algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı” ve “ bu algılamaya sahip bireylerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır. Adams, adaletle ilişkin algılamaları geliştirdiği “eşitlik denklemi” ile açıklamaya çalışmıştır. Bu denklemde “kişi” ve “diğer kişi” olmak üzere iki taraf vardır. Kullanılan oran ise “kazanım/katkı” oranıdır. Formül aşağıda sunulmuştur (Adams, 1965: 273).

$$\text{Bireyin Kazanımı} / \text{Bireyin Katkısı} = \text{Diğer Bireyin Kazanımı} / \text{Diğer Bireyin Katkısı}$$

Formülde adil durum eşitlik sağlandığında olmaktadır. Adil durum iki farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Birinci durumda, kişinin diğer kişiyle kazanım ve katkıları aynı olduğunda oranlar da eşit olacaktır. İkinci durumda ise kişi, diğer kişinin kendisinden daha yüksek

kazanımlar elde ettiğini bilecek ama kendisinden daha fazla katkı sağladığını da bildiği için adaletsizlik algılamayacaktır (Çakır, 2006: 37).

İşgörenin gösterdiği performansla örtüşmeyen, düşük ya da aşırı ödüllendirme de eşitsizliğe sebep olacaktır. Düşük ödüllendirme, işgörenlerde eşitsizlik algısını öfkeye dönüştürürken aşırı ödüllendirme ise suçluluk duygusu yaratmaktadır.

Adams, adaletsizlik algılanması durumunda ortaya çıkabilecek muhtemel tepkileri şu şekilde sıralamıştır (Robbins ve Judge, 2015: 223).

1. Katkıları değiştirerek: Düşük kazanım algısını düzetmek için çalışan, işyerine katkısını azaltma yoluna gidebilir. Elde ettikleri ücreti düşük olarak algılayan çalışanlar elde ettikleri kazanıma karşılık gördükleri kadar katkı sağlayacaklardır. Yüksek kazanım algısında ise çalışan işe olan katkısını artıracaktır.

2. Kazanımları değiştirerek: Düşük ücret alan çalışan denkliği sağlamak amacıyla daha fazla ücret/kazanç isteyebilir. Hak ettiği ücreti almadığı algısına sahip olan işgören daha yüksek bir ücret isteyebilir. Fazla ödüllendirme durumunda ise ücretin/maaşın yükseltilmemesi yoluna gidilir.

3. Bilinçli olarak katkı ya da kazanımları değiştirerek: Adaletsizlik fark edildiğinde, işgörenlerin dikkate değer bir katkı ya da kazanım değişikliği yapmaları zordur. Katkıları azaltma yöntemi yapılan işin niteliği ile alakalıdır. Üretim bandında bir işçinin isteyerek üretimi düşürmesi zordur. Bunun yanında işe yapılan katkıyı artırmak da çok basit değildir. Ücrete zam isteğinin işletme tarafından nasıl karşılandığına bağlı olarak bir tepki ortaya çıkabilir. Buradan hareketle katkılar ve kazanım yeniden gözden geçirilerek bunlara verilen değer ve öneme göre düzenlenmeli ve algılamada denklik sağlanamaya çalışılmalıdır. Katkı ve kazanımların bazılarına verilen önem değiştirilecek ve daha önemli veya daha önemsiz olarak algılanacaktır.. Örneğin, bir işçiye diğerlerine nazaran fazladan verilen ücretin çok çalıştığı için verildiğine kendisini ikna etmesi, adaletsizlik algısını ortadan kaldıracaktır. Diğer taraftan düşük ücret alan işçi, çalışma arkadaşlarının kendisine göre daha donanımlı olduklarını ve daha fazla ücret hak ettiklerine ikna olacaktır. Her iki durumda da katkı ve kazanımların birbiri ile uygun olduğu konusunda bir kabullenme söz konusudur.

4. Alanı terk ederek: Adaletsizlik algısını ilk üç yöntemle azaltamayan, adaletsizliğin azalacağına inanmayan ve hatta daha da artacağını düşünen işgören işten ayrılma yöntemini seçebilir. İş bırakmayı istemek kolaydır ancak yapmanın bir maliyeti vardır. İş bıraktıktan sonra iş bulacağına inan birey, işi kolay bırakır. Yüksek düzeyde adaletsizlik algısı olduğunda verilen tepkilerdendir.

5. Karşılaştırmaya temel alınan standardı değiştirerek: Yüksek düzeyde adaletsizlik algısı olduğunda verilen tepkilerdendir. Birey kendini karşılaştırılmayacak düzeye getirmeye çalışır. Adil bir sonuç için başkaları ile karşılaştırma yapılır.

Walster ve diğerlerine (1973:151-154) göre Eşitlik Teorisi, dört tepkiden oluşmaktadır.

1. İşgörenler elde ettikleri kazanımları azami seviyeye çıkarmak isteyeceklerdir.
2. Gruplar, ücretleri ve ödülleri üyeleri arasında eşit bir şekilde paylaşmak için ortak ödülü en yüksek seviyeye çıkarabilirler.
3. İşgörenler, eşitlik olmayan ilişkiler içinde strese girerler.
4. Kendilerini eşitsizliğin içinde bulan işgörenler, eşitliği tekrar sağlayarak bu stresi ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Reaktif-içerik teorilerinden bir diğeri Crosby'nin (1976) "Görelî Mahrumiyet Teorisi"nde eşitliğin olmadığı ortamda bulunan bireylerin durumunu anlatmaktadır. Görelî Mahrumiyet Teorisi'nde belirlenmiş ödül paylaşımı sistemlerinin çalışanları birbirleri ile kıyaslama yapmaya teşvik edeceği ve isyana kadar gidecek tepkilere yol açacağı fikri iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12). İşgörenler yalnızca elde ettiklerinden daha fazlasını hak ettiklerine inandıklarında güvenmişlik duygusu içinde girerler. Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre işgörenler hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar ile mevcut sonuçları değerlendirerek sonuçlar arasında uyumsuzluk algıladıklarında yoksunluk hissetmektedirler (Beugre, 1998: 16-17).

2.1.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif-içerik teorileri, işgörenlerin adil uygulama ve davranışların oluşmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu teorinin temelini Leventhal'ın (1976-1980) "Adalet Yargı Teorisi" (Self-regulation theory) oluşturmaktadır. Teoriye göre, bireyler karşılaştıkları durumlarda adil kararlar verebilmek için farklı dağıtım kuralları uygulayabilirler. Bireyler bazen ödüllerin adil dağıtımını amacıyla aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Buradaki ödüllerin adil dağılımı, alınan ödül karşılığı katkının orantılı olmasıdır. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesinin önemli olduğu durumlarda kazanımlar, işgörenlerin yapmış oldukları katkılar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987: 12-13).

Proaktif içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğeri Lerner'in (1977-1980) "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Leventhal'ın amaçsal yaklaşımlarına karşın adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok motivasyon yönü ile ele almıştır. Leventhal'ın yaklaşımındaki bireylerin adalet arayışlarını karı en yüksek seviyeye çıkarmak için bir araç olarak görmek, Lerner'e göre olasılık dışıdır. Teoride dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının çok ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanabilir; (a) rekabet; dağıtım, bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir. (b) eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir. (c) eşit paylaşım; dağıtımların görelî katkılara göre yapılması ile ilgilidir. (d) Marksist adalet; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgilidir (Yürür, 2005: 118).

Farklı bir bakış açısıyla Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımları ile ilgili karar alma durumunda olan kişi, onun ihtiyaçlarını gözetererek Marksist adalet ilkesini uygulayacaktır. Tam tersi durumda, herhangi bir arkadaşlık ilişkisi olmadığı durumlarda ise kişiler, eşitlik veya eşit temelli paylaşım ilkelerini uygulayacaktır (Eroğlu, 2009: 87). Örgüt içinde bir işgörenin, diğer bir işgörenin hak ettiği ödülü aldığı görmesi, işgören motivasyonu açısından oldukça önemlidir (Lerner, 1977: 7). Bu açıdan bakıldığında, “Adalet Güdüsü Teorisi” nin adaleti, işgörenlerin motivasyonları yönüyle ele aldığı ifade edilebilir.

2.1.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan Reaktif-Süreç Teorileri, hukuk biliminden ortaya çıkmıştır. (Greenberg, 1987: 13). Thibaut ve Walker (1978: 545-546)'ın “Süreç Adaleti Teorisi” nde, üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm süreciyle alakalı iki aşamayı tanımlamışlardır. Taraflar; iki çatışan taraf (davacı ve davalı gibi) ve bir de müdahale eden taraftan (yargıç gibi) oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, delillerin ortaya koyulduğu “ süreç aşaması” ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması” olarak açıklanmıştır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme süreci, “süreç kontrolü” olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de “karar kontrolü” olarak ifade edilmiştir (Eroğlu, 2009: 88).

Bu teori çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Teorinin öngörüsüne göre, hem çatışan taraflar ve hem de gözlemde bulunan çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

2.1.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri temelde kazanımların dağıtım yöntemlerine odaklanmaktadır. Bu teoriler, adaletin sağlanması amacıyla hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği üzerinde durmuşlardır (Greenberg, 1987: 14).

Leventhal ve diğerleri (1980) “Dağıtım Tercih Teorisi” ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre, dağıtıcıya hakkaniyete uygun bir uygulama gerçekleştirme imkânı veren dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir.

Dağıtım davranışının genel bir modelini dağıtım Tercihleri Teorisi sunmaktadır. Dağıtım Tercihleri Teorisi'nin tercih edilmesindeki sebepler şu şekilde sıralanabilir (Greenberg, 1987: 14-15).

- İşgörenler ile karar vericilere seçme hakkı tanınması,
- Kuralların çelişkili olmaması, net olması,
- Bilgilerin doğru olması,
- Karar alma gücünün yapısını ifade etme,
- İşgörenlerin itiraz ettikleri durumlara tekrar dikkat edilmesini sağlama,
- Prosedür değişikliğini mümkün kılma,
- Genel kabul görmüş etik standartlar.

Adalet teorilerinin sınıflandırılması ve örgütsel adalet türlerine ilişkin yukarıda aktarılan tüm bilgilerin genel bir özeti Tablo 2.2 'de sunulmuştur (Eroğlu, 2009: 90).

Tablo 2.2. Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	Adalet Teorisi	Teorinin Dayandığı Görüş
Reaktif-İçerik Teoriler	Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Bireyin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.
	Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby,1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.
Proaktif –İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir
Reaktif –Süreç Teoriler	Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut, Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.
Proaktif –Süreç Teoriler	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarına karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.

2.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel adaletin kaç boyutta tanımladığı konusunda görüş ayrılıklarının olduğu göze çarpmaktadır. Bu görüşlerden ilki örgütsel adaleti; dağıtımsal adalet boyutu, işlemsel (prosedürel) adalet boyutu ve etkileşimsel adalet boyutu olarak üç boyutta ele almaktadır. Bies ve Shapiro, (1988: 683-684) bireylerin algıladıkları adaletin prosedürlerin uygulandığı esnada kişilerarası ilişkilere de bağlı olduğunu belirterek bu durumu “etkileşim adaleti” olarak tanımlamaktadır. Bir çok araştırmacı prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin bağımsız etkileri ve farklı ilişkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt’in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır.

Cohen-Charash ve Spector’un (2001) meta analitik çalışmaları da üç adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim) güçlü ilişkilere sahip ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 23). İkinci sınıflandırmada ise; bu görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar (Greenberg, Barton, 2000; Crapanzano, Wright, 2003), etkileşim adaletini işlemsel adaletinin sosyal bileşeni olarak ele almakta ve bağımsız bir adalet türü olarak kabul etmemektedir. Bu görüşü savunanlara göre, örgütsel adalet algısı dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olarak iki türde sınıflandırılmaktadır (Yürür, 2008: 298). Daha sonra Greenberg, 1993 yılındaki çalışmasında etkileşim adaletini kavramsal olarak, kişiler arası ve bilgisel olarak ikiye ayırmıştır. Colquit ve diğerleri (2001: 397), ise araştırmasında, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin yönetsel kazanımlar üzerinde ayrı etkilerinin olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Colquitt ve diğ. (2001: 438), çalışmasında yapılan faktör analizlerinin sonuçları, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin boyutlarının ayrıştığını doğrulaması ile yapılan dörtlü ayırım yani işlemsel, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalet ayırımı desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmalarda da işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrıldığını doğrulamıştır (Colquitt vd., 2001: 437-438).

2.1.2.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)

Dağıtımsal adalet, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzerlikleri oranında benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley vd., 2002: 473-474). Diğer ifadeyle dağıtımsal adalet; karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182). Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (İşbaşı, 2001: 60). Bireyler elde ettikleri

sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında yaptıkları karşılaştırma sonucunda kendilerine adaletsiz davranıldığını düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını ve davranışlarını değiştirebilir. Dolayısıyla, dağıtımsal adalette esas olanın, “bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığı düşünmesi” olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 201).

Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül veya ceza alması anlamına gelmez. Daha çok işgörenler, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Adams'ın eşitlik teorisi “dağıtımsal adalet” kavramını ortaya çıkarmıştır. Dağıtımsal adalet kısaca, işgörenlerin ücret, terfi gibi kazanımların dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların hakkaniyeti ile ilgilidir (Eren, 2011: 576).

Leventhal (1980) Eşitlik Teorisini eleştirmiş ve algılanan adalete ilişkin çalışmaları neticesinde Adalet Yargı Modeli ile katkıda bulunmuştur. Eşitlik Teorisi'ne göre birey katkılarıyla orantılı ödül elde ettiğinde uygulamaları adil olarak algılamaktadır. Yani işini daha iyi yapan işgören daha fazla ödül almalıdır. Leventhal (1980) tarafından ortaya konulan Adalet Yargı Teorisi'nde ise daha proaktif bir yaklaşımla eşitlik kuralına ek olarak eşit paylaşım (equality rule) ve ihtiyaç kuralı (need rule) göz önüne alınarak geliştirilmiştir (Greenberg ve Willis, 1980: 92-93).

- Eşitlik Kuralı: Bu kural, dağıtımda bireylerin katkılarını dikkate almayı açıklamaktadır. Yani, eğer bir kişi fazla mesai yapıyorsa, daha fazla emek harcıyorsa kısmi süreli çalışana göre (diğer şartlar eşitken) daha fazla ücret hak etmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin fazla mesai yapan işgörelere daha fazla ücret ödememesi eşitlik kuralına aykırı olmaktadır.
- Eşit paylaşım kuralı: Bu kurala göre bütün çalışanlara bireysel özellikleri gözlemeden (ırk, cinsiyet, vb.) ödülleri elde edebilmesi için fırsat eşitliği verilmelidir.
- İhtiyaç kuralı: Dağıtım bireyin ihtiyaçlarına göre olmalıdır. Yani ekonomik durumu diğerlerine göre daha düşük olanlar daha fazla ücret almalılardır. Örneğin iki çocuk annesi çalışan, evli olmayan bayan çalışana göre (diğer şartlar eşit) daha fazla ücret almalıdır.

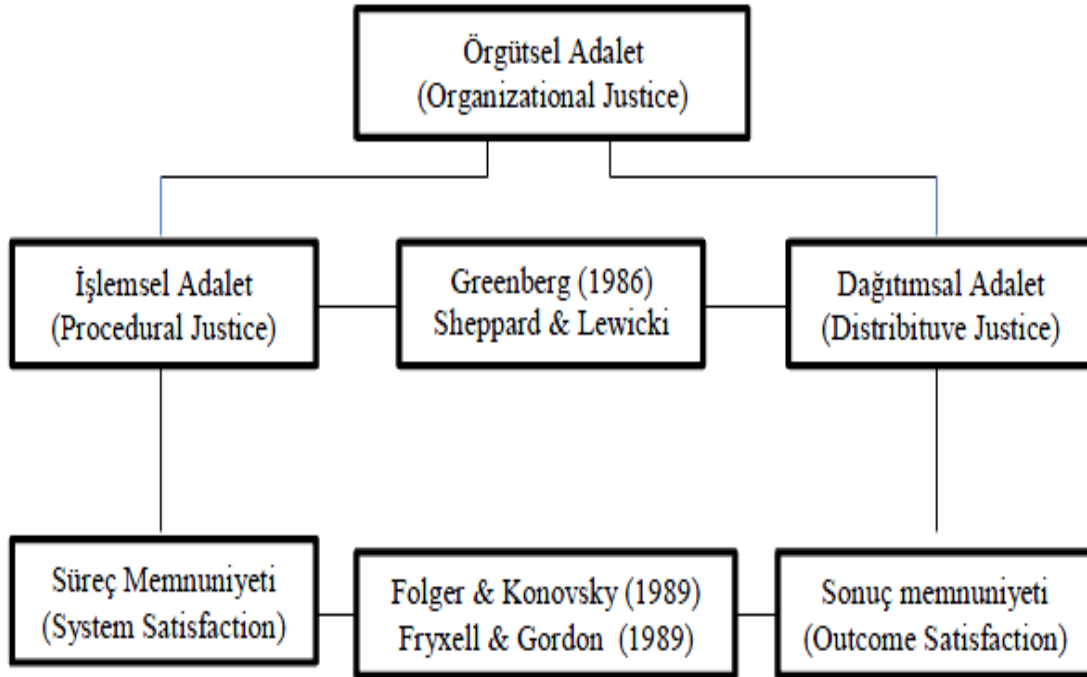
2.1.2.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)

İşlemsel adalet, süreçleri konu alarak kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Bir kazanım adil olabilir ancak ona

ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar. İşlemsel adalet, kişilerarası süreçte gerçekleşen herhangi bir eylemin ortaya konuş biçiminin adil algılanması anlamına gelmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 145).

Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri, eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini kesinlikle açıklamalıdırlar. Aksi halde, örgütte içsel bağdaşmışlığın sağlanması bir yana, insanları harekete geçirmek dahi mümkün olmayacaktır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 186). İşgörenler, karar sürecinin nasıl geliştiğini bilir ve onaylarsa herhangi bir sorun yaşanmayacaktır ancak işlemlerde yanlış ve adaletsizlik fark ederlerse çeşitli sorunlar yaşanacaktır.

Greenberg'e (1990) göre, işgörenlerin işlemsel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir: 1.Karar alma sürecinin tarafsızlığı, 2.Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven, 3.İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşmaya dayalı olması. Greenberg'e (1990) göre, işlemsel adaleti örgütsel düzeye taşıyan ilk araştırmalar Greenberg (1996) ve Sheppard ve Lewicki'nin (1987) yapmış olduğu çalışmalarıdır.



Şekil 2.1. İşlemsel Adaletin Kavramsallaştırılması
Kaynak: Greenberg, 1990: 405.

Şekil 2.1 incelendiğinde işlemsel adalet algısının süreç memnuniyeti üzerinde etkili olduğu, dağıtım adaletinin ise sonuç memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım, işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2001: 61).

Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algulamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Leventhal, 2000: 42-48):

- Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- Önyargılı olmama kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt işgörenlerine önyargılı olmama kuralıdır.
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara işgörenlerin itiraz edebilmeleri veya o kararları düzelttirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- Temsilcilik kuralı: İşgörenleri etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, işgörenlerin etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

2.1.2.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram olarak tartışılan, diğerleri tarafından ise işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınan etkileşim adaleti, resmi olarak oluşturulmuş yapıların aksine etkileşimde bulunan taraflar arasındaki resmi olan rol, statü ve kuralların dışında gelişen ilişkileri kapsar.

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Bies (1988) yaptığı bir araştırmada, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi kişiler arası tavırların, biçimsel işlemlere göre daha fazla önem verilen ölçütler olduğunu ortaya koymuştur. Etkileşimsel adalet, bireyin kendisine itibarlı, ilgili ve saygılı bir şekilde davranılmasına ilişkin algısıdır (Robbins ve Judge, 2015: 225).

Etkileşimsel adalet, işgörenlerin hem üstlerine hem de bir bütün olarak çalıştıkları kuruma karşı tepkilerini etkileyecektir. İşgörenler, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede istekli olmayacaklardır. Böyle bir algı tüm örgüte yayıldığında, verimlilik ve üretkenlik tehdit altında olacaktır (Heather ve Spence, 2004: 355).

Karşı taraftan gelen adil davranış, kişiler için kendilerine samimi ve saygılı davranılması ve böylelikle kendini tanımlama ve kendine değer verme duygusunun desteklenmesi anlamına

gelmektedir (Beugre, 2002: 1095). Etkileşimsel adalet konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

- 1.Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma),
- 2.Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan kaçınma ve önyargılı yorumlarda bulunmamaya özen gösterme),
- 3.Dürüstlük (aldatmaktan ziyade dürüst olma),
4. Doğruluk (kararlarla ilgili açık, anlaşılır ve uygun açıklamalarda bulunma).

Etkileşim adaleti kavramı ilk kez Bies ve Moag (1986: 53) tarafından yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Bies ve Moag çalışmalarında; kişilerin etkileşim adaleti değerlendirmelerinde kişiler arası ilişkilerin niteliği ve açıklamalar olmak üzere iki unsura dikkat çekmiştir.

Etkileşim adaleti incelendiğinde genel olarak Mazeretler (excuses) ve haklı göstermeler (justifications) olarak iki açıklama türü bulunduğu görülmektedir. Mazeretlerle karar alıcı, kararın uygun veya olumlu olmadığını kabul eder ancak bu kararlarla ilgili sorumluluğu kabul etmez ve sorumluluğu dış koşullara bağlar. Mazeretlere bir askerin başkalarını öldürmesinin doğru olmadığını kabul etmesi ancak emirleri yerine getirdiğini ve bu nedenle durumdan tam anlamıyla sorumlu olmadığını açıklaması örnek olarak gösterilebilir. Haklı göstermeler ise karar alıcının bütün sorumluluğu kabul ettiği ancak alınan kararların yanlış olduğunu kabul etmediği durumlardır. Askerin başkalarını öldürmesi örneği tekrar ele alınırsa, askerin bu kez durumun bütün sorumluluğunu üzerine alması, ancak bunu özgürlük için savaştığını iddia ederek yanlış bulmaması haklı göstermelere örnek olarak gösterilebilir (Shaw vd., 2003: 445).

2.1.2.4. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet; bir iş yerinde işgörenlere sağlanan hukuksal, sosyal ve mali her türlü hak, avantajın belirlenmesinde ve yürütülmesinde söz sahibi olan yöneticilerin işgörenlere gösterdiği saygı, verdiği değer ve davranışlarındaki nezaket ile ilgilidir (Colquitt, vd., 2001:427). Kişilerarası adalet, örgüt ortamında işgörenlere karşı sergilenen davranışın ne ölçüde saygı çerçevesinde olduğunu ortaya koymaktadır. Kişilerarası adalet, bir kurumda görev yapan işgörenlere saygılı ve hassas davranıldığında gerçekleşmiş olacaktır (Heather ve Spence, 2004: 355). Kişilerarası adalet, işgörenlerin haysiyet, nezaket ve saygının gereği gibi düzgün muameleye tabi tutulma derecesiyle ilgilidir (Colquitt, 2001: 429).

Organizasyonlarda günlük hayatın akışı içerisinde yönetici ve işgören görüşme yapabilmektedir. Bu görüşmelerde yöneticinin tutum ve davranışları, işgörenin psikolojisini doğrudan olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Bu açıdan kişilerarası adalet, diğer adalet türleri ile karşılaştırıldığında, işgörenler ile daha ilgili ve psikolojik olarak daha anlamlı olduğu

söylenbilir (Bies, 2005; Fassina vd., 2008; akt. Holtz ve Harold, 2013: 341). Araştırmalar kişilerarası adaletin, dağıtım adaletinin sosyal yönü ile ilgili olduğunu göstermektedir.

2.1.2.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet; Greenberg'e (2011: 71) göre yöneticilerin, karar verirken kullandıkları temel bilgilerin işgörenler tarafından yeterince adil algılanıp algılanmadığıdır. Araştırmalar bilgisel adaleti, işlemsel adaletin sosyal yönü olarak göstermektedir. Bilgisel adalet, örgüt ortamında işgörenlerin bilgiye ulaşabilmesi ile ilgilidir. İşgörenler, kendileri ile ilgili kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgiye ulaşabilmelidir (Heather ve Spence, 2004: 355).

Bies ve Moad'a göre (1986) işgörenler, örgüt yöneticilerinin kendilerine bilgiyi tam ve doğru sundukları ve aldıkları kararların haklı sebepleri olduğu zaman kendilerine adil davranıldığını düşünürler (Beugre, 2002: 1095). Yapılan araştırmalar, işgörelere ulaşan bilgi arttığında iş tatmini ve adalet algılamalarının olumlu yönde değiştiğini göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile karar vericiler arasında oluşan güçlü bir iletişim ile işgörenlerin çalışma şevki, iş tatmini ve olumlu adalet algısı oluşturulabilir (Putti ve Aryee, 1990: 44).

Örgüt kararlarının nasıl alındığını bilmek işgörenin karar alma prosedürlerinin tarafsızlığına inanmasını sağlamakla birlikte karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi durumda ise işgörenlerde, örgüt prosedürlerinin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiği ya da karar vericilerin yönlendirildiği yönünde şüpheler doğmasına neden olabilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 527-556). Örneğin örgütlerde ücret sistemleri üzerine yapılan araştırmalar, özellikle şeffaf ödeme sistemlerinin işlemsel adalet açısından önemli olduğunu göstermiştir. Çünkü şeffaf ücret sistemleri işgörelere örgüt içindeki ücret kararlarının nelere dikkat edilerek alındığı hakkında bir takım bilgiler sağlamakla birlikte, bu prosedürlerin ihlal edilmediğine yönelik de önemli güvenceler sunabilmektedir (Folger ve Konvsky, 1989:115-130). Bir başka ifadeyle ücret ödemede gizlilik ya da belirsizlik ise taraflı ve adil olmayan algılamaların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir.

Kişilerarası adalet ile bilgisel adalet, gösterdikleri etki bakımından birbirlerinden farklıdır (Greenberg, 2001: 71). Bilgisel adalet, sürece yönelik, kişilerarası adalet ise çıktılara yönelik tepkilerle alakalıdır (Colquitt vd., 2001: 427). Duygusallık bireylerin istenmeyen çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden 'bilgisel adalet sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt vd., 2001: 386-400; Niehoff ve Moorman, 1993: 527-556).

2.1.3. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Örgütsel adalet algısı çeşitli değişkenlerden etkilenebilmektedir. Bunları kişisel ve örgütsel açıdan incelemek mümkündür.

2.1.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda bireysel farklılıklara dikkat edilmediği dikkat çekmektedir. Kişisel faktörler, adalet algısını etkilemekten ziyade kurum içi yapısını değiştirdiği için önemlidir. Bir örgütte çalışan işgörenlerin aynı davranışları sergilemeleri mümkün değildir. Kimi işgörenler için fiziksel ihtiyaçları önemliyken kimi işgörenler için manevi ihtiyaçları önemli olmaktadır. Buradan işgörenlerin kişiliklerinin ihtiyaçlarını etkilediği söylenebilir (Tunçbiz, 2015: 14).

Her insan, birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu durum, doğal olarak farklı adalet algılamalarına sebep olmaktadır. İşyerinde alınan bir karar veya karar sonucu uygulanan yeni bir durumu bir işgören adil olarak algılamak bir diğeri adaletsiz olarak algılayabilir. Kişilikleri sebebiyle bireylerin adaleti algılamaları birbirlerinden farklıdır (Tunçbiz, 2015: 15).

Özdevecioğlu'nun yaptığı çalışmada, pozitif duygusallığın, dağıtım adaleti işlemsel adalet ve kişilerarası etkileşim adaleti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde negatif duygusallığın da dağıtım adaleti, işlem adaleti ve kişilerarası etkileşim adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif duygusallıktan daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 197).

2.1.3.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarına örgütsel faktörlerin etkisi yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel adaleti örgüt içinde yönetici-işgören ya da işgörenler arası ilişkiler etkilemektedir.

İşgörenlerin örgütle ilgili kararlara dâhil olabilmeleri örgütsel adalet algılarını pozitif yönde etkilemekte, karar alma hakkının yönetim kademesinde olması işgörenlerin adalet algılarını negatif yönde etkilemektedir (Tunçbiz, 2015: 17).

Örgütte karar alma hakkının çoğunlukla üst seviyede olması, örgütte merkezileşme olduğunu göstermektedir. Karar alma hakkı işgörenlerle paylaşıldığı durumlarda düşük seviyede merkezileşme olmaktadır. Bu durum da örgütsel adalet algısını etkilemektedir.

Ücret dağılımı ile alakalı sorunlar, işgörenlerin örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Ücret düzeyinin artması işgörenlerin adalet algılamalarını olumlu etkilerken, düşük seviyede ücret alanların adalet algılamalarını olumsuz etkilemektedir. Ücret düzeyleri yüksek olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri de artmaktadır (Çakır, 2006: 116).

2.1.4. Örgütsel Adaletsizlik ve Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel adalet algılamaları hem kişisel özelliklerine hem de örgütsel uygulamalara göre değişkenlik gösterebilir.

2.1.4.1. Kişisel özellikler

Örgütsel adalet algısının düşük olması, bireyin değerleri ile örgüt değerlerinin uyumsuzluğundan kaynaklanmakta ve sıklıkla işten ayrılma eğilimini artırmaktadır. İşgörenlerin örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıyla, ücret, prim, terfi gibi elde ettikleri kazanımların denk olmadığını düşünmeleri duygusal bir kırılmanın başlamasına sebep olabilir. Bu kırılmanın sebepleri arasında, maddi beklentilerin gerçekleşmemesi, çalışma koşullarına ilişkin olarak kararların nasıl alındığı ve işletme stratejileri ve politikalarının adil olarak algılanmaması gösterilebilir. Olumsuz adalet algısının derecesine bağlı olarak ortaya çıkan stres, kızgınlık, kırgınlık gibi tepkiler işgörenlerin tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının belirleyicisi olduğu psikolojik uyumsuzluk, işe karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarının, enerjilerinin, aidiyet ve yeterlilik duygularının yıpranmasına sebep olmakta ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Schepman ve Zarate, 2008: 242-243).

Ayrıca yapılan çalışmalara göre, işgörenlerin örgütsel adaletsizlik algılamaları, psikolojik açıdan strese girmeleri, sağlıklarının bozulması ve daha sık ve daha uzun süre devamsızlık yapmaları işletmenin önemli miktarda işgücü kaybına sebep olacaktır. İşgörenlerin bedensel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmaları devamsızlığı önleme açısından önemlidir (Soydan, 2011: 42).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt ortamını adaletsiz olarak algılayan işgören; motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve psikolojik sözleşmesini kaybederek, örgütte çalışmaktan rahatsız olmaya başlayacaktır. Tüm işgörelere eşit davranılmadığını düşünen işgören, nihayetinde çalıştığı örgütün bir parçası olmaktan vazgececektir. Örgütte kendini geliştirme değeri yüksek olan işgören davranışları incelendiğinde, bu işgörenleri itibar ve sosyal statü kazanma ihtimalinin

motive ettiği ve kendi statülerini diğer işgörenlerle kıyasladıkları görülmektedir (Şahin ve Kavas, 2013: 123).

2.1.5. Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesi

Örgütsel adalet algısı ölçümü tutum ölçekleri yardımı ile yapılabilmektedir. Literatür incelendiğinde çeşitli ölçeklere rastlanmaktadır. Bu anketlerde örgütsel adaletin boyutları açısından incelendiği dikkat çekmektedir. Bu yöntemlerde anket sorularına verilen cevaplarla verilen yargılara ne ölçüde katılıp katılmadıkları sorulmaktadır.

Kimi araştırmacılar, örgütsel adalet algısını ölçmede kullanılan Likert tipi ölçümlemenin uygun olmadığını iddia etmektedirler. Örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla mülakat yöntemi ile kritik olayların ve etkilerinin incelenmesinin daha doğru bir yöntem olduğu savunulmaktadır.

2.2. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, son kırk yıldır kurumsal araştırmalarda yaygın olarak çalışılmıştır. İş tatmini hem küresel bir yapı hem de çok boyutlu, çok yönlü bir kavram olarak tanımlanmış ve ölçülmüştür. Genel olarak, iş tatmini “kişinin işinden ne istediği ile ne algıladığı arasındaki ilişkinin bir işlevi” olarak tanımlanmıştır (Al-Zu’bi, 2010: 103).

Örgütsel hedeflere uygun, sadık, tatmin edici özellikleri olan, iş tatmini yüksek, verilen görevlerin ötesinde çalışma isteği olan ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği olan işgörenler, örgütün etkinliği açısından önemli bir faktördür. Organizasyonlarda bu tür insan kaynağına sahip olmak; daha yüksek performansa ve daha düşük devamsızlık, gecikme ve işten ayrılma oranlarına sahip olmanın anahtarıdır (Lotfi ve Poru, 2013: 2074).

İnsan hayatının çok büyük bir bölümü işyerinde geçmektedir. İnsanların iş tatminlerinin olması hem genel yaşamda hem de iş yaşamında mutlu olmasını sağlayan etmenlerden biridir. Buradan yola çıkılarak iş tatmini, örgütsel davranış literatüründe en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe, işgören davranışlarının müşteri memnuniyetine etkisinden dolayı iş tatmini daha da fazla öneme sahiptir (Snipes vd., 2005: 1331).

Örgütsel davranış alanında iş tatmini üzerine birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan öne çıkanlar ise şunlardır.

İş tatmininin en popüler tanımı Locke (1976) tarafından “... bir kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” olarak ifade edilmiştir (Locke, 1976: 1304).

Spektor (2000) iş tatminini, insanların işlerine karşı ve genellikle farklı alanlarla ilgili olarak tutumu biçiminde tanımlamaktadır (Lotfi ve Poru, 2013: 2074).

Eren, iş tatminini, işgörenin çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlamıştır (Eren, 2015: 202).

Vroom, iş tatminini, işgörenlerin işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamakta ve bireyin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak tanımlamaktadır (Vroom, 1967: 99).

Diğer bir ifadeyle iş tatmini veya tatminsizliği, işgörenlerin işlerine, iş ortamlarına ya da çalışma arkadaşlarına karşı duygu, düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak; işlerine karşı genel bir tutumu ifade etmektedir (Yelboğa, 2012: 172).

İş tatmininin genel kabul görmüş üç önemli boyutu vardır (Luthans, 2010; 141): İlk olarak iş tatmini, bir iş durumuna işgörenin duygusal cevabıdır. İkincisi, iş tatmini, genellikle sonuçların beklentileri karşılayıp karşılamadığı ile ilgilidir. Örneğin işgören, kendisi ile aynı departmanda çalışan diğer işgörenden daha fazla çalıştığını düşünüyor ancak ödüllü bir başka işgören alıyorsa, muhtemelen işlerine, patronlarına ve/veya iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum sergileyecektir. Öte yandan işgörenler, çok iyi muamele gördüklerini hissedersen ve ödül sisteminin tarafsızlığına inanırlarsa işe karşı olumlu tutum geliştirmeleri muhtemeldir. Üçüncü olarak iş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir.

Yıllar boyunca yapılan araştırmalarda bir işle ilgili işgörenlerin duygusal tepkilerine sebep olan beş önemli özellik belirlenmiştir. Bunlar:

- İşin kendisi: İşin kapsamı, ilgi çekici görevler, öğrenme fırsatları ve sorumluluk alma şansı.
- Ücret: Elde edilen maaşın ve yan ödemelerin miktarı.
- Terfi imkânları: Organizasyonda yükselme, daha iyi bir pozisyona gelebilme şansı.
- Yönetim: Teknik yardım ve davranışsal destek açısından yöneticinin yeteneği.
- Çalışma arkadaşları: Çalışma arkadaşlarınızın teknik olarak yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olması.

2.2.1. İş Tatminine İlişkin Kuramsal Çerçeve

İş tatmini literatürde, ilk kez motivasyon teorileriyle sistematik bir biçimde incelenmiştir. Motivasyon ve iş tatmini farklı kavramlardır. Motivasyon, belirli bir amaca yönelik süreklilik ve yoğunluk arz eden çaba olarak tanımlanırken iş tatmini bireyin belirli bir kariyer hedefini başarma yönündeki memnuniyet derecesidir. İş tatmini, motive olmuş bir işgörenin arzuladığı hedefe ulaşması sonucunda yaşanabilir. Bu sebeple bu bölümde motivasyon teorilerinin içinde iş tatminini barındıran teorilere yer verilecektir.

Motivasyon kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar motivasyon konusunu iki farklı açıdan ele almıştır:

- Kapsam (içerik) Teorileri
- Süreç Teorileri

Bireyin davranışını “neyin” motive ettiğini inceleyen teorilere kapsam (içerik) teorileri; davranışın “nasıl” motive edildiğini inceleyen teorilere de süreç teorileri denir (Küçüközkan, 2015: 100). Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan bu teorilerden kapsam teorileri öncelikle iş tatmini ve daha sonra da harcanan çaba ile bağlantılıken; süreç teorileri ise daha çok harcanan efor ve onun performans sonuçlarıyla ilgilidir (Koçel, 2007: 485-486).

2.2.1.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu durumu ve kişiyi belirli yönde davranışlara yönlendiren faktörleri ifade etmeye çalışır (Koçel, 2005: 584). İş tatmini açısından değerlendirildiğinde, istenilen davranışın pekiştirilmesi için seçilecek pekiştiriciler işgörenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak seçilebilmektedir (Küçüközkan, 2015: 17).

2.2.1.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow(1943), insanların belirli ihtiyaçlara ulaşmak için motive olduğunu ifade etmiştir. Maslow’un (1943; 1954) ihtiyaçlar hiyerarşisinin en eski ve en yaygın sürümü bir piramidin içindeki hiyerarşik düzeyler olarak tasvir edilen beş motivasyonel ihtiyacı içerir. Bu beş aşamalı model, temel ihtiyaçlara (örneğin, fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygınlık) ve büyüme ihtiyaçlarına (kendi kendini gerçekleştirme) ayırabilir. Temel ihtiyaçlar karşılanmadıkça insan daha fazla güdülenir. Örneğin açlık ihtiyacını karşılayamamış insan bir sonraki gün yiyecek bulabilmek için daha fazla güdülenmiş olur, bir sonraki daha da fazla güdülenmiş olur. Ayrıca bu tür ihtiyaçları yerine getirme isteği, reddedilme süreleri uzadıkça daha da güçlenecektir. Daha yüksek seviyeli ihtiyaçları karşılamak için ilerlemeden önce temel ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Bu ihtiyaçlar makul ölçüde tatmin edildikten sonra, kişi kendini gerçekleştirme olarak adlandırılan en yüksek seviyeye ulaşabilir.

Her insan yeteneklidir ve hiyerarşiyi bir seviyeye kadar kendi kendine harekete geçirme isteğine sahiptir. Ne yazık ki, ilerlemesi daha düşük seviyedeki ihtiyaçların karşılanamamasıyla sıklıkla bozular. Boşanma ve iş kaybı gibi yaşam deneyimleri, bireyin hiyerarşinin seviyeleri arasında dalgalanmasına sebep olabilir. Maslow, yüz insandan sadece bir tanesinin tamamen kendini gerçekleştirdiğini, çünkü toplumumuzun saygıyı, sevgiyi ve diğer sosyal ihtiyaçları temel olarak motivasyonu ödüllendirdiğini ifade etmiştir(McLeod, 2007: 2).

Şekil 2.2'de gösterildiği üzere Maslow'un beş aşamalı modelin orijinal hiyerarşisi şunları içerir:



Şekil 2. 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kaynak: (Koçel, 2007: 487).

a. Fizyolojik İhtiyaçlar

Sıcaklık ve hormonların düzenlenmesi, suyun işlenmesi, gıda ve atıkların bertaraf edilmesi gibi özellikleri ile canlı beden evrendeki en eşsiz makinedir. Göreceli kırılganlığa rağmen, insan vücudu uzun yıllar yaşayabilir. Bununla birlikte, hayatın temel ihtiyaçlarını karşılanması gerekir; vücut oksijen, su ve yiyecek almalıdır. Diğer ihtiyaçlardan önce bu en temel ihtiyaç karşılanmalıdır. Maslow'un fizyolojik ihtiyaç olarak gördüğü; temel hayatta kalma görevini yerine getirmek için bedenin bir arada çalışmasıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar genel olarak isteklerimizden etkilenmektedir. Bir kişi susarsa, su içebileceği bir su kaynağı bulur. Benzer şekilde, eğer kişi acıkmışsa, yiyecek bulacaktır (Poston, 2009: 349).

Fizyolojik ihtiyaçlar, vücudun yiyecek, içecek, uyku, oksijen, cinsellik, hareket özgürlüğü ve yaşam için uygun bir sıcaklık istemesidir. Bunlardan herhangi biri yetersiz beslendiğinde kişi de açlık, susuzluk, yorgunluk, nefes darlığı, cinsel engellemenin, hapsedilmenin veya çok sıcak veya soğuk olmanın sıkıntı verici rahatsızlığı oluşur. Vücut bu ihtiyaçlardan birine yoksun

kaldığı sürede tüm enerjisini ihtiyacın karşılanması yönünde kullanacak ve kişiyi güdeleyecektir. Bu ihtiyaçlar düzenli olarak karşılandığında, insanlarda güdülenmeye sebep olmazlar. Örneğin yemek yedikten sonra markete gidip alış-veriş yapılması tavsiye edilir. Yemek yeme ihtiyacımızı karşıladığımızda yeni gıdalar nispeten önemsiz hale gelir (Griffin, 2018: 127).

Vücudun bazı kimyasal maddelerden yoksun olması halinde, birey bu eksik besin ögesini karşılamak amacıyla belirli bir iştah veya açlık geliştirir. Bu ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Ancak tüm fizyolojik ihtiyaçlar homeostatik (Canlı varlıkların yaşayabilmesi için organizmada beden ısısı, oksijen, su ve kandaki şeker oranı gibi öğelerin belirli bir seviyede dengede tutulması) değildir. Ayrıca, çeşitli duyuşal zevkler (tatlar, kokular, gıdıklama, okşama) fizyolojik ihtiyaç olarak belirtilmez (Maslow, 1954: 36).

b. Güvenlik İhtiyacı

Fizyolojik ihtiyaçlar, ömür boyu devam ettiği için güvende hissetme ihtiyacı da artmaktadır. Bu ihtiyaç daha psikolojiktir. Bununla birlikte, yaşamın nerede olduğuna bağlı olarak güvenlik ihtiyaçları her birey için farklı olabilir. Bir çocuk için bu ihtiyaç, güvenli bir aile ortamı ihtiyacı olarak ortaya çıkabilir. Evde, sıcaklık ve sevgi ile güvenlik olmalıdır. Bir aile de bunlar bulunmadığında, çocuğun çoğu zaman sosyal ihtiyaçların seviyesi düşük olur çünkü çoğu kez korku mevcuttur. Yetişkinler için bu ihtiyaç ekonomik olabilir. Örneğin, eğer bir kişi işini kaybederse, korku ve endişe hissi, o kişinin sosyal hayatı üzerinde bir etkiye sahip olacaktır ve onun hiyerarşi piramidinin alt basamağına gerilemesine neden olabilir. Ek olarak, yetişkinler güvenlik ihtiyacına karşı bağışık değildir. Dünyanın bazı bölgelerinde, kargaşanın olduğu yerde, insanlar kendilerini güvende hissetme düzeyine sıkışmış durumdadırlar. Örneğin Suriye’de savaş olan bölgelerde yaşayanlar için güvenlik ihtiyacı savaş olmayan ülkedeki insanlara göre çok yüksektir. Güvenliğe duyulan ihtiyacın sürekli olarak karşılanması hedefi, kişinin hayatında istikrar sağlamaktadır. Korku, kişinin Maslow’un piramidinin daha üst kademelerine geçme yeteneğini engeller (Poston, 2009: 350).

Bu bölümde öncelikli olarak yetişkinlerin ihtiyaçları ile ilgilenmekle birlikte, bu ihtiyaçların çok daha basit ve açık olduğu bebek ve çocukların gözlemlenmesiyle güvenlik ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde anlayabiliriz. Bebeklerde tehdidin veya tehlike reaksiyonunun daha açık bir şekilde görülmesinin bir nedeni, bu reaksiyonu hiç engellememeleridir, oysa toplumumuzdaki yetişkinlere her ne pahasına olursa olsun onu engellemeyi öğretmişlerdir. Böylelikle, yetişkinler güvenliklerini tehdit altında hissettiklerinde bile, bunu yüzlerinde göremeyebiliriz (Maslow, 1954: 39).

c. Ait olma ve Sevgi İhtiyacı (Sosyal İhtiyaçlar)

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyoloji ve güvenlik ihtiyacı sağlandıktan sonra bireyin sosyal bir gruba (aile, işletme, millet, vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların karşılanması gerekir. Birey, karşılıklı sevgi bağları olan bireylerle ilişkiler kurmayı arzu eder. Bu

sayede, kendisi için önemli olan gruplara dâhil olmayı veya gruba kabul edilmeyi talep edecektir. Yöneticiler, çoğu zaman bu ihtiyacı görmezler. Bu sebeple işgörenler kendi aralarında biçimsel olmayan iş grupları kurma ve sendikalara dâhil olarak bu ihtiyaçlarını giderme gayreti içerisine girerler (Eren, 2015: 505). Hiyerarşi piramidinin bir üst basamağı, bir sosyal gruba ait olma ihtiyacını temsil eder. Sosyal düzey genellikle yalnızca fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yeterince karşılandıktan sonra öncelik haline gelir.

Bir birey, başkalarıyla ilişki kurma arzusuna daha fazla odaklandığında, aidiyet duygusu hissedilebilir. Bu, romantik bir ortak için arzu, yakın arkadaşlara sahip olmak ve belki de evlenmek ve çocuk sahibi olmak gibi konuları içerir (Poston, 2009: 350). Bir iş yerinde işgörenlerin diğer işgörenlerle, astlarıyla ve üstleriyle iyi ilişkiler ve arkadaşlıklar kurma ihtiyacı duyması, ayrıca bireyin çalışma grubu içerisindeki yerinin neresi olduğunu öğrenme isteği sosyal ihtiyaçlar çerçevesinde düşünülebilir (Benson ve Dundis, 2003: 317).

d. Değer İhtiyacı (Prestij- Saygınlık İhtiyacı)

Toplumdaki tüm insanlar, kendilerine saygı, özgüven, ya da başkalarının saygısını beklerler. Bu ihtiyaç temelde iki alt kümeye ayrılabilir. Birincisi; güç, başarı, yeterlilik, ustalık, dünyaya karşı güven, bağımsızlık ve özgüven isteğidir. İkincisi; itibara (diğer insanlardan görülen saygı ya da sevgi), statü, şöhret, hâkimiyet, takdir, dikkat, önem ve onur olarak ifade edilmektedir (Maslow, 1954: 45).

Fizyoloji, güvenlik ve aidiyet ihtiyaçları yerine getirildikten sonra, birey artık özsaygı ihtiyaçlarına yönelecektir. Önceki ihtiyaçlar gibi öz saygı da kişinin önemli ihtiyaçlarından. Bu, temel ihtiyaçların sıralamasında en yüksek basamakta bulunmaktadır. Gelişim süreci, kişinin benlik saygısı ile farkındalığı arasında ilişki kurar. Benlik saygısı ihtiyacı iki yaşında oluşmaya başlar. Maslow'un hiyerarşisi, iki benlik saygısı düzeyini ele alır. Bunlardan biri daha düşük bir seviye, diğeri ise daha yüksek bir seviyedir. Alt benlik saygısı, bireyin egosu ile doğrudan ilişkilidir, yani başkaları tarafından kendisine saygı duyulmasını ister. Bu alt düzeyde, birey başkaları tarafından kabul edilmeye odaklanır. Statü kazanma, ün, itibarlı bir kişi olmayı başardıktan sonra da kazandıklarını korumaya çalışır; ancak birey kendini beğenmiyorsa yaptığı işte kendini daha da fazla eleştirecektir. Bu süreçte kişi öz tartışma yaşayacak ve kişisel başarıya ulaşmasına bu durum engel olacaktır. Üst benlik saygısı ise kişinin kendine saygı duymasıdır. Yeteneğine güvenme fikri, bir konuda usta olma üst benlik saygısının oluşmasında önemlidir (Poston, 2009: 351).

e. Kendini Gerçekleştirme

Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyacını "kişinin daha fazla ve daha fazlası haline gelme arzusu" olarak ifade etmiştir. İnsanlar, ancak temel eksiklik arzularını tatmin ettikten sonra potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için kendilerini gerçekleştirebilirler. Kendini gerçekleştirme, bireye bağlı olarak, birçok form alabilir. Bu varyasyonlar bilgi, anlayış, barış,

kendini gerçekleştirme, yaşamdaki anlam ya da güzellik arayışını içerebilir (Griffin, 2018: 130). Kişi kendi doğasında olanı yapmalı, eğer kendisini mutlu edecekse müzik ile uğraşan müzisyen olmalı, resim yapmak isteyen ressam olmalı, şiir yazmak isteyen şair olmalıdır (Maslow, 1954: 46).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması için önceki ihtiyaçların karşılanması gerekir. Genellikle bir insan acıktığında, kendisini güvende hissetmediğinde ya da sevilmediğini hissettiğinde bunları çözmeye odaklanır ve kendini gerçekleştirme üzerine odaklanamaz. Kendini gerçekleştiren kişiler kim olduklarına, kendilerini tanımaya odaklanırlar (Poston, 2009: 352). Bu eğilim, kişinin giderek daha da fazlası olma arzusundan kaynaklanır. Bu ihtiyacın oluşması her insanda farklı bir hal alacaktır. Bir bireyde ideal anne olma arzusu biçiminde görülebilir, diğerinde ise farklı bir biçimde gözükülebilir. Bu ihtiyaç temel bir ihtiyaç olmadığı için her insanda farklı biçimde oluşmaktadır veya oluşmamaktadır (Maslow, 1943: 383).

2.2.1.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirdiği motivasyon yaklaşımıdır (Koçel, 2007: 491). ERG teorisi, bir insanın karşılamak için çabaladığı üç temel ihtiyacı olduğunu varsayar. Bunlar; maddi varlık ihtiyaçlarını elde etmeyi, diğer kişilerle kişilerarası ilişkilerini sürdürmeyi ve eşsiz kişisel gelişimi ve büyümesi için fırsatlar aramayı içerir. Bu ihtiyaçlar insan motivasyonunun temel unsurlarıdır. (Alderfer, 1969: 145).

Alderfer tarafından geliştirilen bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer özelliktedir ve 3 seviyeden oluşmaktadır. Teorinin ismi bu üç kelimenin baş harflerinden oluşmaktadır (Şeker, 2015: 25):

1. Var oluş (Existence): Var oluş ihtiyaçları, çeşitli materyal ve fizyolojik arzuları içermektedir; açlık, susuzluk varlık ihtiyaçlarını temsil eder. Ödeme, yan haklar ve fiziki çalışma koşulları diğer tür varlık ihtiyaçlarıdır (Alderfer, 1969: 145).

2. İlişki (Relatedness): Bu seviyede var oluş ihtiyaçları tamamlanan bireyin çevresi ile olan ilişkisinden bahsetmek mümkündür. Kişinin sosyal çevresi veya ailesi ile olan ilişkileri, itibar, bilinirlik gibi duyguları bu seviyede düşünülebilir (Alderfer, 1969: 146).

3. Gelişme (Growth): Gelişme ihtiyaçları, kendisine ve çevreye yaratıcı veya üretken etkiler yapan kişinin tüm ihtiyaçlarını içerir. Bir kişi gelişme ihtiyaçlarını tatmin ederek bir insan olarak daha fazla bütünlük ve doluluk hissi yaşar. Bu nedenle, kişinin en iyi olduğu şeyleri bulma ve elinden geleni yapabilmesi gelişme ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır (Alderfer, 1969: 147).

Tablo 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması

Maslow	Alderfer
Kendini gerçekleştirme İhtiyacı	
Değer İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
Sevgi ve Ait olma İhtiyacı	İlişkisel İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyacı	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Var olma İhtiyacı

Tablo 2.3 incelendiğinde Alderfer'in var olma (Existence) ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel (relatedness) ihtiyacı da Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Yine Alderfer'in gelişme (growth) ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzeşmektedir (Eren, 2004).

2.2.1.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Diğer teorilere göre daha kapsamlı bir başarma ihtiyacı teorisi ve özel olarak iş motivasyonu ile ilgilenen David McClelland'ın başarı motivasyon teorisi (McClelland, 1961; 1967), başarı, güç ve bağlılık ihtiyaçlarının iş motivasyonunun merkezi olduğunu belirtir. McClelland'a göre, insanlar farklı ihtiyaçlara göre motive olurlar. İş motivasyonunu sağlayan faktörler, belirli ihtiyaç modellerine bağlı olarak, kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Teorisinde üç temel sebep ya da ihtiyaçlar şunlardır (Riggio, 2013: 191):

1. **Başarı İhtiyacı:** Başarıya çok fazla ihtiyaç duyan bireyler, işin zorluğunu sevenlerdir. Başladıkları işi bitirme, sorunları çözme ve olağanüstü iş performansı gösterme arzusu ile motive olurlar. Başarıya duyulan ihtiyaç, aynı zamanda, görev odaklı olma, orta düzeyde risk veya zorluk seviyesi sunan durumları tercih etme ve hedefe ulaşma hakkında geri bildirim isteme ile ilişkilidir.
2. **Güç ihtiyacı:** Başkalarının faaliyetlerini yönetme, kontrol etme ve etkili olma ihtiyacı. Yüksek güce ihtiyaç duyan bireyler statü odaklı olup, belirli problemleri şahsen çözmek veya performans hedeflerine ulaşmaktan çok etki ve itibar elde etme şansı ile daha fazla motive olurlar. McClelland, iktidar ihtiyacına iki açıdan değinir: Biri kişisel amaçlara yönelik olarak kullanılan kişisel güçtür ve diğeri de kurumsal hedeflere yönelik örgütsel güce veya örgütsel amaçlara yönelik güçtür (McClelland, 1967: 126).
3. **Bağlılık İhtiyacı:** Başkaları tarafından beğenilme ve kabul edilme isteği. Üyelik ihtiyacı ile motive olan kişiler arkadaşlık için çabalamaktadırlar. İşle ilgili olarak büyük ölçüde kişilerarası ilişkiler ile ilgilenirler ve birlikte çalışmayı tercih ederler. Rekabet etmekten çok birlikte başarma ortamında motive olurlar.

İlişki kurma ihtiyacı; başkaları ile ilişki kurma, gruba dâhil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. İlişki kurma ihtiyacı olan kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verir.

Güç kazanma ihtiyacı olan birey ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve mevcut gücünü korumaya önem verir.

Başarı gösterme ihtiyacı olan birey, kendisine ulaşılması güç ve çalışmayı gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacağı davranışı tercih edecektir (Koçel, 2007: 490). Yüksek başarı ihtiyacı, özellikle büyük işletmelerde her zaman birini iyi yönetici yapmaz. Yüksek başarı ihtiyacı olanlar diğerlerinin başarı doğrultusunda etkilemekten çok kişisel olarak ne kadar başarılı oldukları ile ilgilenirler (Robbins ve Judge, 2015: 210).

2.2.1.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, bireyin iş ile ilişkisinin temel olduğuna inanmaktadır ve "insanlar işlerinden ne ister?" sorusunu araştırmıştır. İnsanlardan, kendilerini işlerinde iyi ve kötü hissettikleri durumları detaylı olarak tanımlamalarını istemiştir. Daha sonra verilen cevapları tablo haline getirerek kategorilere ayırmıştır (Robbins ve Judge, 2015: 207).

Herzberg yaklaşımında yer alan iki faktörden biricisi olan hijyen faktörleri; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin etkisi motive edici değildir. Ancak bu faktörler yerine getirilmediğinde kişinin motivasyonu düşecektir. Bu faktörler, kişinin motivasyonu için asgari koşullardır. Ancak yüksek motivasyon, motive edici faktörler ile mümkündür. Motive edici faktörler ise; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler, kişisel başarı hissi verdiği için, kişinin motivasyonu artacak, yerine getirilmediğinde ise kişinin motivasyonu düşecektir (Koçel, 2007: 489).

Herzberg'in teorisinde yöneticiler, işgörenleri mutlu ve motive etmek için iki şey yapmalıdır. Birincisi, iş tatminsizliğini ortadan kaldırmak için işgörelere temel hijyen faktörler sağlanmalıdır. Ancak hijyen faktörleri yerine getirmek sadece tatminsizliği önleyecektir; işçileri motive edip iş tatminini sağlamak için motive edici faktörleri de yerine getirmek gerekmektedir (Riggio, 2013: 200).

Herzberg'in araştırmalarına göre hijyen etmenler sağlandıktan sonra bile güdüleme sağlanamamaktadır. Çünkü bu etmenler tek başlarına güdülemeye yeterli değildir. Bu sebeple, ikinci grup yani motive edici etmenleri uygulamak gerekir. Bu etmenler, kişinin işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin edebilmesi, işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi, işi sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması, işin belirli yetki ve sorumluluklar

kazandırması, işin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması, işin mesleki bakımdan geliştirmesi ve olgunlaştırması şeklinde açıklanabilir (Eren, 2015: 33).

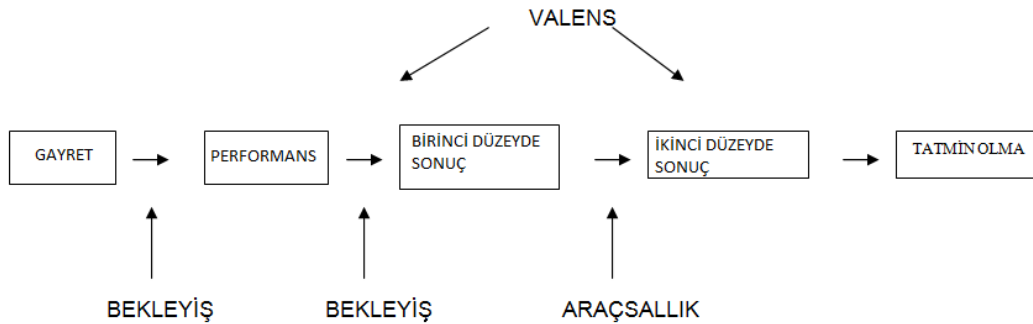
2.2.1.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerini Vroom (1964) Bekleyiş Teorisi, Adams (1963)'in Hakkaniyet(Eşitlik) Teorisi, Lawler ve Porter (1968)'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Locke' ın Amaç Teorisi oluşturmaktadır.

2.2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Günümüzde motivasyona ilişkin en fazla kabul gören yaklaşım Vroom'un Beklenti Teorisi'dir (Robbins ve Judge, 2015: 225). V. H. Vroom (1964), insanların, zevkleri artırma ve acıyı önleme isteklerinin bir sonucu olarak algılara, tutumlara ve inançlara dayalı belirli eylem biçimlerini bilinçli olarak seçtiklerini öne sürmüştür (Isaac vd., 2001: 214). Vroom'un beklenti teorisine göre bir insanın güdülenmesi, belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Erdem, 2014: 54).

Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi Valens (Valence) 'dir. Valens bir kişinin belirli bir çabasıyla elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Her ödül her çalışan için aynı anlamı ifade etmez. Bir kişi için çok değerli olan ödül bir diğeri için çok değersiz olabilir. İkinci kavram bekleyiştir. Kişinin çabasının karşılığında ödüllendirilme olasılığıdır. Modeldeki üçüncü kavram ise araçsallıktır. Kişi belirli bir çaba ile belirli düzeyde bir performans gösterebilir. Bu performansın karşılığında ödül alabilir. Araçsallık, birinci kademe (Valens) sonuçlarının ikinci kademe (beklenti) sonuçlarına ulaştıracağı konusunda subjektif olasılığı ifade eder. Bu durumu Şekil 2.3 ile göstermek mümkündür (Koçel, 2007: 495-496).



Şekil 2.3. Vroom Motivasyon Modeli

İnsanlar alternatifler arasında seçim yaparken üç temel noktayı göz önünde bulundurur (Erdem, 2014: 55);

- 1- Eğer bu seçeneği seçersem performansım ne olacak? (beklenti algısı)
- 2- Eğer belirli bir düzeyde performans gösterirsem ne elde edeceğim? (araçsallık algısı)
- 3- Bu sonuçların her birine ne kadar değer veriyorum? (değer algısı)

2.2.1.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un modelini geliştirerek performans iş tatmin arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer birey sarf edeceği gayret ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu, tatmin olabileceği bir sonuca ulaştıracağına inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak Lawler ve Porter'a göre çaba performansı doğrudan etkilemez (Küçüközkan, 2015: 107).

Geliştirilmiş beklenti teorisi, bir çalışanın (1) göstereceği çabanın iyi bir performansa yol açacağını, (2) iyi performansın bonus, maaş artışı veya promosyon gibi organizasyonel ödüller sağlayacağını ve (3) ödüllerin kendi kişisel hedeflerini tatmin edeceğine inandığı zaman yüksek düzeyde çaba göstermek üzere motive olurlar (Kreitner ve Knicki, 2005: 139). Modelde ödülün değerine ve olasılığına göre motivasyonun ve çabanın derecesi dikkate alınmaktadır. Bu değerler incelendiğinde, bir işi başarmak amacıyla bireyin harcayacağı enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, o görevi doğru algılamış olması da önemlidir. Ödül ise maddi bir kazanç ve terfi olabileceği gibi doyum sağlama ve başarı hissi gibi tamamen içe dönük bir durum da olabilecektir (Erdem, 2014: 55).

2.2.1.2.3. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen teori, özel ve zor hedeflerin geri bildirim ile daha yüksek performansa yol açtığını öne sürmektedir. Örnek verecek olursak, bir kamyon şoförü, belirli bir mesafe için haftada 12 sefer yapmayı taahhüt ettiğinde, bu hedefe ulaşabilmek için bir eğilim ortaya çıkar. Bu teoride hedef, işgörene ne yapılması ve ne kadar gayret gösterilmesi gerektiğini açıklamaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 214-215).

Locke ve Latham (2006)'a göre bir kişinin, hedefe bağlı, hedefi elde etmek için gerekli becerilere sahip ve hedef ile çatışan hedefleri olmadığı sürece, hedef zorlaştıkça performansı artacaktır. Hedefler gelecekteki değerli sonuçlara işaret ettiğinden, hedeflerin belirlenmesi her şeyden önce bir farklılık yaratma sürecidir.

Locke'a göre hedef belirleme teorisi dört şekilde motive eder (Kreitner ve Knicki: 2005: 123-124).

- Hedeflere dikkat edilir. Hedefler, bireylerin yapacakları şeyleri seçerken çabalarını yönlendirmeleri gerektiğini gösterir. Örneğin, önemli bir sunumu birkaç gün içinde sunacağınızı fark ederseniz, arkadaşlarınız sizi bu akşam bir filme davet ettiğinde, hedef belirleme size hayır demeye teşvik edebilir.
- Hedefler çabaları düzenler. Hedefler, bireyin belirli bir göreve ne kadar çaba sarf etmesi gerektiğini önerir. Örneğin, muhasebede yüksek bir puan kazanmanız örgütsel davranışta (OB) yüksek bir kazanç elde etmekten daha önemlidir. Muhasebe eğitimi için daha fazla çaba harcarsınız.
- Hedefler sürekliliği artırır. Kalıcılık, zaman içinde bir göreve harcanan çabayı temsil eder. İnsanlar hedefleri akılda tuttuklarında, engeller karşısında bile üzerinde çok çalışacaklardır.
- Hedefler, strateji ve eylem planlarının geliştirilmesini teşvik eder. Hedefler belirlendikten sonra, bireyler bu hedeflere ulaşmak için planlar geliştirebilirler. Örneğin, daha uygun hale gelmek için bir hedef spor salonuna katılmayı, arkadaşlarla antrenman yapmayı ve yeme alışkanlıklarını değiştirmeyi içerebilir.

2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş tatmini kavramını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan ele almak mümkündür. Bireysel açıdan bakıldığında iş hem ekonomik hem psikolojik yönden bireyin hayatında değerli bir role sahip olduğundan iş ortamında geçen zamanın hoş, doyurucu olması bireyin iş tatminini olumlu yönde etkilemekle beraber onun psikolojik uyumunu da sağlamaktadır. Bireysel açıdan iş tatmininin yetersiz olduğu durumlarda bireyin yaşam doyumu düşük olacaktır (Aliyeva, 2013: 36).

2.2.2.1. İş Tatminini Bireysel Açıdan Etkileyen Unsurlar

İş tatmini işgörenin algıladığı bir olgu olması sebebiyle bireyden bireye farklılık gösterecektir. Bu bireysel farklılıklar cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim gibi kişinin kendine has özellikleridir.

2.2.2.1.1. Cinsiyet

İş tatminine cinsiyet yönünden bakıldığında bu faktörün iş tatminine büyük etkisi olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili günümüze kadar yapılmış olan çalışma bulguları cinsiyet

ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak hangi cinsiyetin daha fazla iş tatminine sahip olduğu konusu ise değişiklik göstermektedir (Aydınlı, 2005: 69).

Düşük statüde çalışan kadınlar, daha az ücret kazandıkları için iş tatmin düzeyleri de düşük olmaktadır. Ayrıca araştırmalar, kadınların iş tatmininin, annelik, ev kadınlığı gibi faktörlerle de ilgili olduğunu göstermektedir (Aydınlı, 2005: 69).

Bazı araştırmalar, kadınların iş tatmininin erkeklerden yüksek olduğunu, bazıları ise erkeklerin iş tatmininin kadınlardan daha yüksek olduğunu bulmuştur: bazıları hiçbir fark bulamamıştır. Yaşla birlikte, iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkındaki bulgularda kesin bir sonuca varılamamıştır (Gruneberg, 1979: 94).

2.2.2.1.2. Yaş ve Hizmet Süresi

Glenn vd., yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları çalışmada; yaşı büyük olan işgörenlerin yaşı küçük olanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun en önemli sebebi ise, eğitim düzeyi yüksek olan genç çalışanların beklentilerinin seviyesinin artmasına bağlı olarak iş tatmininin azalması olarak ifade edilmektedir (Glenn vd., 1977: 190-193).

Herzberg vd., (1957) iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkiye göre, iş tatmininin yüksek olduğunu, azaldığını ve daha sonra yaş artışı ile birlikte yeniden düzelmeye başladığını göstermektedir. Bu ilişki temel olarak erkek popülasyonlarında bulunmuştur, ancak Glenn vd., (1977) tarafından yapılan farklı bir çalışma, kadınlarda da iş tatmininin yaş yükseldikçe arttığını göstermektedir. Ancak, Hunt ve Saul (1975) gibi diğer araştırmacıların, erkek işçiler için hipotezlenmiş U-şekilli eğri buldukları halde, kadın işçiler için iş doyumunu ile yaş arasında herhangi bir ilişki bulamadıklarına işaret edilmelidir. Bu alandaki sonuçlar tutarlılık göstermemektedir.

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayan U şeklinde bir eğri bulgularına yönelik bir dizi istisna vardır (örn. Hulin ve Smith (1965). Saleh ve Otis (1964), iş tatmininin emeklilikten önceki beş yıl boyunca azaldığını saptamışlardır). Bu düşüşün büyüme ve başarı olasılıklarındaki bir tıkanıklık nedeniyle olduğunu ifade etmişlerdir (Gruneberg, 1979: 90).

Mottaz, farklı yaş grupları işe iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, düşük yaş gurubu çalışanların içsel motivasyona önem verdiğini, bu sebeple de yaşı büyük çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli bulduklarını saptamıştır. Yaşı büyük çalışanların ise dışsal motivasyona daha fazla değer verdiğini ve buna bağlı olarak iş tatmin düzeylerinde artış görüldüğünü saptamıştır. Çalışanların yaşının ilerlemesiyle birlikte yaşamlarında ve işlerinde beklentilerinin birçoğunu sağlamış olmaları sebebi ile iş tatmini arasında paralel bir artış görülmektedir. Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş tatmin

düzeyinin azaldığı, bunun sebebinin ise kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi taşıması ile ilgili olduğu belirtilmiştir (Mottaz, 1987: 389;408).

2.2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi bireyin yapmakta olduğu işi daha iyi anlayıp, daha verimli olmasını sağlayarak iş tatmin düzeyini yükseltmektedir (Ayar, 2017: 20). İşgörenin eğitim seviyesi ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalarda eğitim seviyesi daha yüksek olan işgörenlerin daha düşük eğitim seviyesine sahip olan işgörelere göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu saptamışlardır.

Eğitimin işgörenlerin aldıkları ücret ile dolaylı ve pozitif bir ilişkisi vardır. Fakat sabit ücret uygulaması olan işletmelerde olumsuz bir etki oluşmaktadır (Aydınlı, 2005: 71).

Bireylerin beceri kullanımı açısından aşırı nitelikli olması, işin beklentileri veya değerlerinin yerine getirilmemesi durumunda tatminsizliğe yol açabilir. Bu nedenle, işverenlerin belirli bir işin gerektirdiği niteliklere karşın çok daha nitelikli işgören talep etmemeleri çok önemlidir.

Öte yandan işe giriş için gerekli akademik yeterlilikleri artırarak bir işin statüsünü artırma eğilimi, problemlerle doludur (Gruneberg, 1979: 97). Bunun yanı sıra bir kişinin sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda çalışması kişide endişe ve strese bağlı olarak iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Aşık, 2010: 40).

Oshagbemi, üniversite öğretim elemanları üzerinde iş tatmini ve bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Akademik personelin iş tatmininin hizmet süresi ve eğitim düzeyi ile ilişkili olduğunu saptamıştır (Oshagbemi, 2003: 51).

2.2.2.1.4. Mesleki Statü

İşgörenlerin mesleki statüleri, iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Mesleki statü ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Daha yüksek statüde çalışan işgörenler, işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin olmaktadır (Soydan, 2011: 14).

İşgörenlerin deneyim ve statülerin artmasına bağlı olarak daha iyi koşullarda çalışma olasılıkları yüksektir. Bu nedenle yönetici pozisyonunda çalışanların daha alt düzeyde çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Çaylı, 2013: 21).

2.2.2.1.5. Kişilik

Kişilik, bir bireyin diğer bireylere tepkisini göstermek veya onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamıdır (Robbins ve Judge, 2015: 135).

Yapılan araştırmalara göre iş tatmini ve kişilik arasında ilişki çok yüksek olarak bulgulanmıştır. Kişi örgüte şekillenmiş olan kişiliği ile gelir. İşgörenin yaptığı işi ile kişiliği arasında uyum olduğunda ve işgören işin yetkinliklerini taşıyorsa işinde başarılı olmaktadır. İşinde başarılı olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalıştığı iş ile kişiliği arasında uyum olmayan işgörenlerin iş tatminlerinin düşük olduğu görülmektedir (Umutlu, 2017: 80).

İşgörenin iş tatmini üzerinde geçmişte ve şimdi içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının etkili olduğu bilinmektedir. Yetişme tarzına bağlı olarak ailesi ve çevresi ile etkileşimi sonucunda işgörenin sahip olduğu bakış açısı, çalıştığı işletmeye karşı yaklaşımlarında önemli rol oynamaktadır. Örgüt yöneticileri, işgörenlerin tatmin düzeylerini yükseltmek ve onların örgütsel bağlılıklarını artırmak amacıyla işgörelere kişilik testleri uygulayabilirler (Çaylı, 2013: 20).

Bireylerin kendi değerleri, kapasiteleri, ve yeteneklerine yönelik değerlendirmelerini ifade eden kavram olan temel benlik değerlendirmesinin iş tatmini ile ilişkisi bulunmaktadır. Judge vd., (1997), temel benlik değerlendirmesinin dört bileşenden oluştuğunu iddia etmişlerdir (Akgündüz ve Akdağ, 2014: 297).

Özsaygı: Bireyin kendini değerli, yetenekli ve önemli olarak algılama derecesi,

Genel öz yeterlilik: Bireyin kendisinden beklenenleri yönetebilecek yeteneğe sahip olma inancı,

Nevrotiklik: Bireyin kendisini genel olarak olumsuz görmesi,

Kontrol odağı: Bireyin davranışlarının sonuçlarına yönelik beklentileridir.

Judge vd., (1998: 19-20) tarafından yapılan araştırmada temel benlik değeri yüksek olan bireylerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

2.2.2.1.6. Medeni Durum

Literatür incelendiğinde evli ve bekâr işgörenlerin iş tatmin düzeyleri üzerine kesin ifade kullanmaya yetecek sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak evli işgörenlerin bekâr işgörelere nazaran daha az devamsızlık yaptıkları, işten ayrılma oranlarının daha düşük olduğu ve genel iş memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

2.2.2.2. İş Tatminini Örgütsel Açıdan Etkileyen Unsurlar

İş tatmini örgütsel açıdan da büyük önem taşımaktadır. Bir işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi açısından işgörenlerin iş tatmininin sağlanması ve iş tatmini seviyesinin sürekli olarak yüksek tutulması işletme başarısının belirleyici faktörü ve en temel işletme

amaçlarından biri haline gelmiştir. İş tatmini dinamik bir yapıya sahip olup, bir kez sağlandıktan sonra ihmal edilecek bir özellik taşımamaktadır. Bu nedenle iş tatmini düzeyi sürekli olarak, yönetici tarafından izlenmeli, iş tatmini çalışmaları uygulanmalıdır (Öztürk vd., 2003: 192).

İş tatmininin varlığı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İş tatminsizliği ise işe gelmemek, geç gelmek ve işten gönüllü olarak ayrılmak gibi örgüt açısından maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir (Çarıkçı, 2000: 155).

2.2.2.2.1. Çalışma koşulları

İşgörenler, kendi iş çevrelerinin, güvenli, kişisel olarak rahat ve iyi bir iş yapmayı kolaylaştırıcı olmasını isterler. Çoğu insan evlerine yakın, temiz, yeterli araç ve ekipmana sahip, modern koşullarda çalışmayı tercih eder (Robbins ve Judge, 2015: 90).

İşgörenlerin, fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarına sahip olmaları hem verimliliklerinin artmasına hem de iş tatmin düzeylerinin artmasına olumlu yönde etki etmektedir. Çalışma koşullarının yetersiz veya eksik olduğu durumlarda işgörenlerde, kaygı ve düş kırıklığı, işe karşı olumsuz tutum ve psikolojik sorunlar oluşmaktadır. İşgörenin kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı zamanın yeterli olması ve çalışma koşullarının iyi olması, işgörenin kendisini değerli olarak algılamasına ve bunun sonucu olarak iş tatmin düzeyinin artmasına olumlu katkılar yapmaktadır (Umutlu, 2017: 88).

2.2.2.2.2. Ücret ve Yan Haklar

Ücret, yaptığı iş ve hizmet karşılığında işgörene belli aralıklarla ve sabit olarak ödenen para olarak ifade edilebilir. Günümüzde işgörenler için en önemli konulardan biri olan ücret, işletmeler için ise ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ücret, sosyal hayata etki eden birçok ekonomik ve politik faktör arasında en ön sırada bulunmaktadır (Türk, 2016: 16).

Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hasıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir (Kestane, 1996: 127).

Ücretle ilgili yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmininin anahtar değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır. Alınan ücret, başarı ve statü sembolü olarak görülmektedir. Ücret düzeyi, erkeklerde kadınlara göre, mavi yakalılarda beyaz yakalılara göre, evli olanlarda bekârlara göre daha önemli bir değişkendir (Soydan, 2011: 18).

İşgörene sağlanan ücretin diğer çalışma arkadaşları ile karşılaştırıldığında adil olması, işgörenden beklenen ve istenen performansı göstermesi açısından önem taşımaktadır (Çaylı, 2013: 24).

2.2.2.2.3. Terfi

Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statüde artışı ifade etmektedir. İşgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir pozisyona atanması olarak ta tanımlanabilir. İşgörenler için gelişme ve sorumluluğa sahip olma fırsatı sağlamaktadır. Aynı zamanda terfi; bireyin sosyal statüsünü işgören motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktadır (Karcioğlu vd., 2009: 62)

Yükselmeyi hak ettiğine inanan ve beklediği terfiye olması gereken zamanda ulaşamadığını düşünen işgörenlerin iş tatmini düşmektedir. Organizasyon içinde terfi etme arzusu bulunan işgörenler, terfi etme imkânı var ise daha fazla tatmin olmaktadır. Organizasyonda terfi etme imkânı olmadığı durumlarda ise iş tatmini azalmaktadır. Terfi sisteminin adilliği işgörenler için önemlidir (Akın, 2018: 45).

2.2.2.2.4. İş arkadaşlığı ortamı

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zamanda gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, işgörenin bulunduğu örgüte sağladığı katkı veya değer olarak tanımlanabilir. Bu noktada işgörenin iş doyumundan söz edildiğinde, çalışma ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olabilmektedir (Aşık, 2010: 41).

İnsanlar işten sadece para ya da diğer elle tutulur başarılarından daha fazlasını almak isterler. İş aynı zamanda sosyal etkileşim ihtiyacını da karşılar. Bu sebeple, şaşırtıcı olmayacak şekilde, samimi ve destekleyici çalışma arkadaşları iş tatmininin artmasına yol açar. Yönetici veya patronun davranışı da önemli bir faktördür; üst yönetici anlayışlı ve dostça davranıyorsa, iyi performansı övüyorsa, işgörenlerin fikirlerini dinliyorsa ve işgörelere kişisel bir ilgi gösteriyorsa işgören memnuniyeti artar (Robbins ve Judge, 2015: 90).

Arkadaş canlısı ve birlikte çalışmayı seven bireyler yaptıkları işten zevk almaktadır. Ayrıca birbirleri ile geçinemeyen iş arkadaşlarının iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak iletişim kopukluğu olan çalışma grubunda, işgörenler iş tatminsizliği yaşamakta ve işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır (Aliyeva, 2013: 66).

2.2.2.2.5. Yönetim ve Yönetici Davranışları

Yönetim tarzı işgörenin iş tatmininde önemlidir. Günümüzde işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak, liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz kaldığı durumlarda yönetici ve yönetim tarzının iyi olması iş tatminini artıran bir etkiye sahip olmaktadır (Aliyeva, 2013: 64).

İşgörenin yöneticiye güven duyması için yönetici davranışlarının tutarlı olması gerekmektedir. Yöneticinin, işgörenlerin sorunları ile ilgilenmesi, başarılarını takdir etmesi, adil bir yönetim uygulaması işgörenlerde olumlu tutum oluşturarak iş tatmin düzeylerini artırabilmektedir (Umutlu, 2017: 86).

Örgüt açısından verimlilik tüm birimlere doğru yayılan ve örgüt elemanlarının tamamını ilgilendiren bir değişim çabasını ifade etmektedir. Dolayısıyla örgüt verimliliğinin başarılı sonuçlara ulaşabilmesi, işgörenlerin etkin katılımı ile sağlanabilir. Fikir almak, çalışanın fikrine saygı duymak, konuya katılımına yardımcı olmak çalışanın kendisini önemsemesine ve tatmin ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olmaktadır (Tor, 2011: 51-52).

2.2.2.2.6. İletişim

Örgütlerin doğası gereği işgörenlerin ortak bir amacı olmalı ve bu amacı gerçekleştirmek için işbirliği ve iletişim içinde olmaları beklenir. Belirli amaçlar doğrultusunda ihtiyaç duyulan işlemleri gerçekleştirmek üzere örgüt içinde çeşitli bölümler, kademeler ve mevkiler oluşturulmuştur. Bu değişik kademe ve mevkiler arasındaki emir-komuta zinciri, farklı faaliyetlerin işbirliği için de etkili, güvenilir bir iletişim sürecine (ağına) ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreç içinde bulunan tüm ögeler, birbirleri ile sürekli ilişki içinde olup, her bir öge diğer ögelerin tümünü sürekli olarak etkiler ve ögelerden etkilenir (Tor, 2011: 77).

Örgüt açısından bakıldığında ise iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Tor, 2011: 77).

İletişim, işgörenler açısından önemlidir. İyi bir iletişim olan örgütlerde işgörenler kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üst amirlerinin ya da diğer işgörenlerin kendileri hakkında neler düşündüğünü öğrenme imkanı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilgi paylaşımının, yönetsel açıdan işgörenlerin olumlu tutumlar geliştirmesinde iletişimin yeri büyüktür. İletişim eksikliği veya yetersizliği belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde

örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa sebep olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

Açık bir iletişim sistemi olan, ekip çalışmasına önem veren ve işgörenlerin yönetime katıldığı işletmelerde işgörenlerde olumlu tutum oluşmaktadır (Türk, 2016: 20). Örgütsel hedeflere ulaşmak için etkili bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır (Tor, 2011: 37).

Karacıoğlu ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada örgütsel iletişimin tüm boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve aynı doğrultuda bir ilişki tespit etmişlerdir. Bir başka ifade ile örgütsel iletişimdeki artış/azalış işgörenlerin iş tatmin düzeylerini artırıp azaltmaktadır.

2.2.2.2.7. İşin nitelikleri

İş tatmininde etkili olan bir diğer faktör ise işin yapısal özellikleridir. Yapılan işin özelliği, bireysel karar alma ve inisiyatif kullanabilme, birbirini tekrar eden bir iş olmaması, yapılan işin işgörene statü sağlıyor olması, geri bildirimlerin olumlu yönde olması işgörenin motivasyonunu artırarak iş tatminine olumlu etki etmektedir (Sarı, 2015: 35).

Genellikle işe bağlı sorumluluk seviyesinin yükseltilmesi ya da işin çeşitlendirilerek monotonluğun ortadan kaldırılması ile iş tatmin düzeyi artırılabilir. Çalışma ortamında işgörenin duyduğu sorumluluğu azaltıcı uygulamalar, iş tatminine olumsuz etki etmektedir (Çaylı, 2013: 24).

2.2.2.2.8. Kararlara katılma

Günümüzde örgütlerde işgörenler, gerek ticari işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda sıradan bir örgüt üyesi olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedir. İşgörenler, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesi ve sonuçlandırılması aşamalarında aktif olarak rol almak, düşüncelerini ifade etmek ve bu tür konularda fikirlerinin sorulmasını istemektedir (Eren, 2015: 403).

Katılım, işgörenin potansiyelini açığa çıkaracak bir uyarıcı olarak iş tatmin düzeyini artırmaya yardımcı olmaktadır. Bireylerin özsaygıları ve tanınma gereksinimlerine karşılık gelen katılım, işgörenin dikkate alınıp yönetimce dinlenmesidir (Çaylı, 2013: 23).

Bu faktörlerden birinin veya birden fazlasının yerine getirilmediği durumlarda işgören açısından birçok davranışsal sonuç ortaya çıkmaktadır. İşgören sorumluluk almıyor veya art niyetli davranıyorsa, bu durumu onun tabiatına bağlamak doğru olmaz. Bu tür davranışlar, işgörenlerin huzursuzluk göstergeleri ve sosyal statü ihtiyaçlarının tatmin edilmemesinin

sonuçlarıdır. İş tatminsizliği yaşayan işgören; kaçma, sesini yükseltme, bağlılık???, ihmal gibi davranışlar gösterecektir (Robbins ve Judge, 2015).

2.2.2.3. İş Tatminini Kültürel Açıdan Etkileyen Unsurlar

Örgüt kültürü, bir örgütte yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, davranışsal normlar gibi paylaşılan değerler olarak tanımlanır (Çakar, vd., 2010: 72). Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yönetici ve işgörenler açısından birçok fayda sağlamaktadır (Eren, 2015: 169-170).

- Örgüt kültürü, işgörenlerin belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur. Uyum içinde çalışan personelin iş tatmini artar.
- Örgüt içi haberleşme ve kişilerarası ilişkilerde örgüt kültürünün yeri çok önemlidir. Kültür personel arasında birliktelik yaratır ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Personelin güçlü bağları olması, iş tatminini artırır.

2.2.2.4. İş Tatminini Çevresel Açıdan Etkileyen Unsurlar

İşgörenin aile yapısı ve örgütün bulunduğu coğrafi bölge ve bölgede bulunan sosyal imkânlar iş tatmin düzeyini etkilemektedir.

2.2.2.4.1. Aile

Çevresel faktörler içinde yer alan aile kavramı, "evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik " olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018).

Aile gerilimlerin giderildiği veya gerilimlerin doğduğu yerdir. Geleneksel olarak ev, insanların rahatladığı yerdir. Bu ideal durum, büyük ölçüde aile fertleri arasındaki ilişkinin niteliği ile ilgilidir. Buna rağmen ideal aile yapısında da kimi sorunlar olabilmektedir. Aile içinde sorunlar çıkmasına sebep olan faktörlerden bir tanesi de aile yapısıdır. Örneğin geniş ailelerde bireyin özgürlüğü kısıtlanabilirken, çekirdek ailelerde birey daha özgürdür (Budak, 2006: 63-64).

2.2.2.4.2. Coğrafi Bölge

Örgütün faaliyet gösterdiği coğrafi bölge de işgörenlerin işten soğumasına ve iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. İnsanlar kırsal bölgelerde, küçük şehirlerde çalışmak yerine büyük şehirlerde çalışmak istemektedirler.

Kimi örgütler işgörenlerine ek bölge tazminatları, lojman imkânları, ulaşım desteği v.b. imkânlar sunarak iş tatminsizliğini ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Budak, 2006: 64).

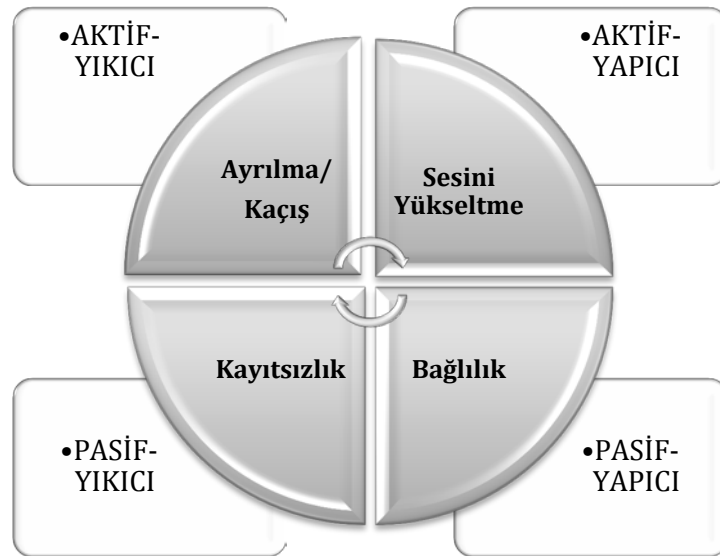
İstanbul, Ankara, İzmir, Adana gibi büyük anakent illerde de genellikle lojman desteği, işe geliş-gidiş servisleri, esnek çalışma şartları oluşturma gibi önlemler alınmaktadır (Eren, 2015: 301).

2.2.3. İş Tatmini ve Tatminsizliği Sonuçları

İşgörenlerin işlerinden tatmin olmaları veya olmamalarına bağlı olarak işlerine karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışları değişecektir. İşgörenlerin bu tür davranışları dikkatle incelenmeli ve önlemler alınmalıdır. Aşağıda işgörenlerin iş tatmin derecesine bağlı olarak gösterecekleri davranışlar incelenecektir.

2.2.3.1. İşgörenlerin İş Tatminsizliklerini İfade Ediş Biçimleri

İş tatmininin düşük düzeyde olmasının hem bireysel hem de örgütsel açıdan etkileri bulunmaktadır. Bu durum Şekil 2.4'te özetlenmiştir.



Şekil 2.4. İş Tatminsizliği Durumunda Gösterilen İşgören Davranışları
Kaynak: Robbins ve Judge (2015: : 84).

Kaçma: İşgörenin örgütten ayrılmak istemesidir. Devamsızlık artışı, yeni bir iş arama, mazeretler üretmek sık sık izin isteme ve nihayetinde istifa ile sonuçlanır. Burada işgörenin işi ile ilgili olumsuz duygu ve düşünce geliştirdiği ve yaptığı değerlendirmeler neticesinde işten ayrılma davranışı gösterdiği görülmektedir. Bu durum işgörenin aktif olduğu ve örgüt açısından yıkıcı olduğu davranış biçimidir.

Sesini Yükseltme: Mevcut koşulları daha iyi hale getirme isteği ile yönetici ile sorunları görüşme, sendikal çalışmalar içinde yer alma, yol gösterici tavsiyeler verme gibi davranışlar göstermesidir. Bu durum işgörenin aktif ve yapıcı davranışlar gösterdiği durumdur.

Bağlılık: Koşulların düzelmesini umutla beklemek anlamına gelmektedir. İşgören dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı örgütü savunur ve her şeyin düzeleceğine inanır.

İhmal: Koşulların daha da kötüleşmesi için pasif bir bekleyiş durumudur. Burada pasif ve yıkıcı davranış biçimi söz konusudur. İşgören şartların daha da kötüye gitmesine tepki göstermez. İşgören kendi sorumluluklarını ihmal etmeye başlar.

Bu tür davranışlar iş tatminsizliğinin sonucu olarak gerçekleşmektedir. İş tatminsizliği karşısında işletmeler bir takım sorunlarla karşılaşabilirler (Budak, 2006: 68). Bunlar;

- Yüksek işgücü devir oranı,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük işgören sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık olaylarında artış,
- Makine ve tesislere zarar verme, sabotaj,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

İş tatmini yüksek işgörenlerin olduğu işletmelerde görülmesi beklenen davranışlar aşağıdaki gibidir;

- Düşük işgücü devir oranı,
- Düşük oranda devamsızlıklar,
- Yüksek kalite,
- Yüksek bireysel öneri sayısı,
- Düşük iş kazası,
- Yüksek örgüte bağlılık,
- Çalıştığı kurumu çevresine tavsiye etme.

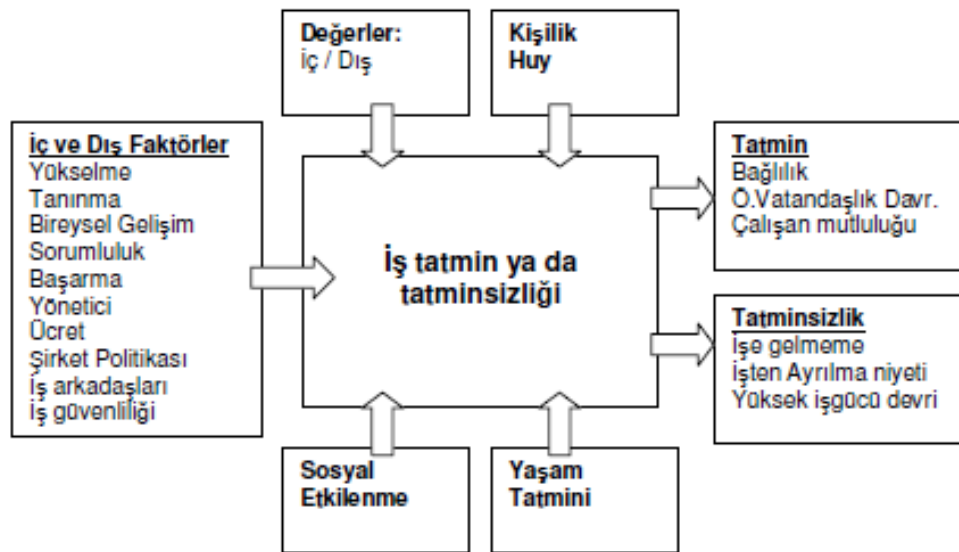
2.2.3.2. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin çeşitli sonuçları olabilmektedir. Bunlar aşağıda açıklanacaktır.

2.2.3.2.1. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları

İş tatmininin yüksek olması, bireylerde yaşam tatminini de doğrudan etkilemesi başta olmak üzere olumlu sonuçlara sebep olabilmektedir (Ghazzawi, 2008). İş tatmini, fiziksel ve ruhsal olarak bireyin sağlığını doğrudan etkilemektedir. Yüksek iş tatmini, bireylerin mutlu olmasına katkı sağlarken, iş tatmini düştüğünde birey işine yabancılaşabilmekte ve bunun sonucu olarak da ilgisiz ve uyumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. İş tatmini düşük olduğunda, olumsuz psikolojik sonuçlar ortaya çıkararak saldırgan davranışlardan hırsızlığa kadar uzanabilen sonuçları meydana getirebilmektedir (Söyük, 2007: 104-105).

Ghazzawi (2008)'nin çalışması incelendiğinde, iş tatmini ya da tatminsizliğinin çeşitli faktörlerden etkilendiğine dikkat çekilmiştir. Bunlar; iç ve dış faktörler, kişilik-huy, değerler; iş durumu; sosyal etkilenme ve yaşam tatmini olarak gösterilmektedir. Öte yandan iş tatmini sonucunda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanların mutluluğu, iş tatminsizliği sonucunda ise; devamsızlık, işten ayrılma niyetleri ve yüksek işgücü devrinin gerçekleşeceği belirtilmiştir. Şekil 2.5 iş tatmini ya da memnuniyetsizliği etkileyen bu faktörlerin kavramsal çerçevesini özetlemektedir.



Şekil 2.5 Literatür İncelemesine Dayalı İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kavramsal Çerçevesi
Kaynak: Ghazzawi, 2008: 10

2.2.3.2.1.1. İş Tatmini ve İşgören Devri

İşgörenlerin iş tatmini yüksek olan örgütlerde işgören devir hızı düşüktür ve bu tür işletmeler ihtiyaç halinde kolaylıkla yeni çalışma arkadaşları bulabilirler, bunun aksi olarak

işgörenlerin iş tatmini düşük olan işletmelerde işgören devir hızı yüksektir ve yeni çalışma arkadaşları bulmakta sıkıntı çekerler (Söyük, 2007: 102).

İşgören devri, işgörenlerin bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra her hangi bir sebeple işten ayrılmalarını ifade etmektedir. İşgören devri, aşağıdaki Formül (1) ile hesaplanabilir (Budak, 2006: 69).

$$\text{İşgören devir oranı} = \frac{\text{Belli dönemde işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}}$$

Öte yandan işgören devri, bir örgütün ne kadar başarılı olduğunun göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından anlaşılabilir gibi personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici seviyelerde olup olmadığı işgören devrinden anlaşılabilir. İşgören devrinin yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin, tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin olmadığı veya bu hususlarda bir takım haksızlıkların yapılmış olabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, çalışma koşullarının olumsuz oluşu, amirlerin işgörelere karşı tutum ve davranışları da işgören devrini etkileyen hususlar arasında sayılabilir (Eren, 2015: 276).

2.2.3.2.1.2. İş Tatmini ve Devamsızlık

Devamsızlık sebebiyle, örgütlerde öngörülen ya da planlanan işgücü saati toplamında, azalmalar olabilmektedir. Bu durumda, işgörenin çalışırken kullandığı aletler ve makinelerin devamsızlık sürecinde atıl kaldığı düşünülürse, örgütün toplam üretim miktarında azalmalar meydana gelecek ve verimlilik düşecektir. Devamsızlık oranı genellikle bir yıl için hesaplanır. Bu oran bir yıl içinde kaybolan işgücü saatleri toplamının, planlanan işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir (Eren, 2015: 273).

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

İşyerinde devamsızlık oranını sıfıra indirmek mümkün değildir. Hastalık sebebiyle devamsızlıklar ortaya çıkabilir ancak işgören sağlığı ve korunmasına yönelik etkin önlemler alınması, hastalık sürelerinin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir.

Günlük çalışma süresinin uzun olması, tatmin etmeyen ücret seviyesi, işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubunun büyüklüğü ve kişilerarası ilişkiler gibi durumlar devamsızlığa sebep olabilmektedir (Budak, 2006: 71).

2.2.3.2.1.3. İş Tatmini ve İş Kazaları

Kaza, “Can veya mal kaybına, zararına neden olan kötü olay” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2018).

İş kazalarının nedenlerini belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalara göre, iş kazaları, ülkelerin sanayileşme biçiminden, işletme şekillerinden, kaza istatistik ve araştırmalarının yetersizliğinden, denetim hizmetlerinin eksikliğinden, işgörenlerin niteliklerinden ve iş güvenliği bilincinin oluşturulmamış olmasından kaynaklanabilir (Camkurt, 2007: 80).

Bireyler çalışırken çeşitli sebeplerle hatalar yaparlar. Bu hataların çoğu, iş kazalarına sebep olmaktadır. İnsanlar yaralanabilir, sakat kalabilir, ölebilir, araç-gereç ve makineler zarara uğrayabilir veya mal ve malzeme zararı ortaya çıkabilir. İş kazaları genellikle işin fiziksel koşulları, işin gerekleri ve bireysel özellikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Fazla iş yükü, fizyolojik ve psikolojik sorunlar yaratır, bunların sonucu olarak da dikkatsizlik sebebiyle iş kazaları ortaya çıkabilir (Budak, 2006: 74).

2.2.3.2.1.4. İş Tatmini ve Sağlık

İş tatmini yüksek olan bireyler daha sağlıklı VE daha huzurlu yaşamakta, hayata daha pozitif bakmaktadır (Budak, 2006: 75).

İş tatmini düşük olan bireylerde ise çeşitli sağlık sorunlarının olma ihtimali daha yüksektir. Konu ile ilgili yapılan bir araştırmada iş tatmininin, yaşam süresini fiziksel durum ya da bağımlılık yapıcı madde (alkol, sigara, v.b) kullanımı bakımından daha fazla etkilediği saptanmıştır (Akgündüz, 2006: 111).

2.2.3.2.1.5. İş Tatmini ve Verimlilik

Verimlilik ile iş tatmini arasındaki ilk çalışmalardan olan Hawthorne araştırmaları, iş tatmini ve verimlilik arasında pozitif yönde ilişki saptamasına rağmen, daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalar verimlilik ile iş tatmini arasında ilişkiyi zayıf olarak saptamıştır (Akgündüz, 2006: 116).

İş tatmini, işgörenin örgüt ile bütünleşmesini, örgüt hedeflerini benimsemesini sağlamaktadır. Bu davranışları gösteren işgörenden örgüte faydalı olması beklenir (Dağcı, 2017: 62).

2.2.3.2.2. Örgütlerde İş Tatminini Artırıcı Önlemler

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini ve işyerinde monotonluğu önlemek için bazı önlemler alınabilmektedir. Bunlar; rotasyon, işi basitleştirme, işin zenginleştirilmesi ve işin genişletilmesidir.

2.2.3.2.2.1. Rotasyon

Rotasyon kelime manası olarak “ yer değiştirme” demektir (TDK, 2018). Rotasyon monotonluğu önleyerek örgüte faydalı olmaktadır. Yöneticiler, işgörenin aynı işi tekrarlamaktan sıkılmış ve verimi düşmüş olacağını düşünerek farklı bir işte çalışmaya yönlendirirler. Bu durum hem monotonluğu ortadan kaldırır hem de yeni beceriler elde etmesini sağlar (Dağcı, 2017: 59). Rotasyonun faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Ay, 2005: 52-55).

- Takım oluşturma, işbirliği,
- Yöneticileri geliştirme,
- Eğitim,
- Çalışanların bireysel kazançları,
- Esnek işgücü,
- Çekicilik,
- Kalıcılık (elde tutma),

2.2.3.2.2.2. İş Basitleştirme

İş basitleştirme kavramı, Taylor'un bilimsel yönetim felsefesine dayanmaktadır. Bu yöntemin amacı, belirlenen hedeflere daha az maliyetler, daha az emek ve daha az zaman harcayarak ulaşmaktır. Bu yöntemde işgörenlerin yaptığı gereksiz işleri eleyip iş yükünü daha dengeli dağıtmak esastır. Bu sayede işlerin daha hızlı ilerlemesi beklenmektedir (Kaplan, 2011: 123).

Basitleştirme, işgörenin yaptığı iş sayısını azaltmak suretiyle kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzmanlaşabileceği işi yaratarak verimliliği artırma yoludur. Ancak uzun vadede işgörenler basitleştirilmiş, tekrar eden işleri yapmak zorunda oldukları için monotonluğa kapılmakta ve olumsuz tepkiler vermektedirler (Eren, 2015: 547).

2.2.3.2.2.3. İşin Genişletilmesi

İş genişletmede, işgörenlerin faaliyet alanı dikey olarak genişletilerek, farklı hiyerarşik kademelerdeki yetki ve sorumluluklar bir kişide toplanır. Bu sayede işgörenlerin, işin yapısındaki rolü yapısal anlamda değişmektedir. Ancak bu teknikte dikkat edilmesi gereken özel nokta ise yöneticilerin işgörelere yatay yönlü ve onların katkılarını azaltacak biçimde görevler vermesidir (Demir, 2005: 166).

İşin genişletilmesi, birden fazla görev bir araya getirilerek yeni-geniş bir iş oluşturulmasıdır. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve monotonluğu ortadan kaldırır (Eren, 2015: 548). Örneğin, sadece bilgisayara veri girme işi olan işgörelere telefonlara bakma görevinin de verilmesi ile iş genişletilmiş olur.

2.2.3.2.2.4. İş Zenginleştirme

Herzberg vd., tarafından literatüre kazandırılan iş zenginleştirme kavramı, işin işgörelere tarafından daha anlamlı hale getirilmesi için ortaya koyulan gayreti ifade eder. İş zenginleştirme yalnız işin niteliğini geliştirme değil, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlar ile paylaşılmasını da ifade eder (Akpınar, 2010: 66).

Esas anlamı, işe daha fazla anlam yükleme çabasıdır. Bu sistem sayesinde, örgüt amaçları ve işgörelere çıkarları ortak bir zemine oturtulabilir. İşgörelere daha fazla yetki, sorumluluk ve karar verme rahatlığı sağlanırsa, işgörelere daha çok tatmin olur (Dağcı, 2017: 60).

İşgörelere yapılacak işi icra etme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme yönünde sorumluluk verildiğinde, işgörelere hem inisiyatif sahibi olarak geleceği görebilme ve düşünebilme yetenekleri geliştirebilmekte hem de başkalarının kararlarını uygulamak yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararları ifa edebilme imkanına sahip olmaktadır. Bu durum işgörelere için işin daha anlamlı olmasını sağlar (Akpınar, 2010: 66). Örneğin bir koltuk fabrikasında çalışan bir kişi veya ekibin bir koltuğu baştan sona kadar üretmesi bu duruma örnek olarak verilebilir. Böylece çalışan, işin sadece bir parçasını bilmekle kalmayıp işin bütünü hakkında bilgi sahibi olarak daha fazla şey öğrenebilecektir.

3. LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel davranış alanında hem iş tatmini hem de örgütsel adalet kavramları derinlemesine incelenmiştir. Önceleri ayrı ayrı incelenmiş olan bu kavramlar daha sonra aralarındaki ilişkiyi saptamak üzere çalışmalara konu olmuştur. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatminini hangi yönde etkileyeceğini araştıran çalışmalar örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki saptamışlardır. Genel olarak algılanan örgütsel adalet ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve algılanan adaletin yüksek olduğu durumlarda iş tatmininin arttığı vurgulanmaktadır. Buna rağmen örgütsel adaletin hangi türünün ya da türlerinin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu net değildir. Kimi araştırma bulguları dağıtım adaletinin iş tatmini üzerine etkisini vurgularken, kimileri ise etkileşimsel adaletin iş tatminine etkisini vurgulamıştır. Kimileri ise her iki tür adaletin de iş tatmini üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu araştırmalara ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir;

McFarlin ve Sweeney (1992) 675 banka çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki, işlemsel adalet ile iş tatmini arasında zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 634-635).

Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütsel adalet ile yapılmış 190 çalışma örneği kullanarak toplam 64757 katılımcının verdiği cevapları incelemişlerdir. Dağıtım adaletinin iş tatminini ile ilişkisini daha yüksek olduğunu düşünerek yaptıkları meta-analiz araştırmalarında iş tatminin her üç adalet türüyle de benzer ve yüksek derecede ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Colquitt vd. (2001) 183 adalet çalışmasını meta-analitik incelemesini yaptıkları çalışmalarında dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgi adaletinin iş tatmini ile ilişkisini saptamıştır.

Schmiesing, Safrit ve Gliem (2003) Ohio State üniversitesi çalışanlarının örgütsel adalet algulamaları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin iş tatmini ile güçlü ilişkisi olduğunu, dağıtım adaletinin ise düşük bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır.

Pirali (2007)'nin çalışmasında Ankara'daki özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde işlemsel adaletin ve örgütsel bağlılığın olumlu etkisi saptanmıştır.

Poyraz ve Kama (2008)'nin çalışmasında algılanan iş güvencesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti etkileşiminin belirlenmesi için Ankara'da özel sektörde faaliyet gösteren bir iletişim firmasında ve Kırıkkale'de bir kamu kuruluşunda tesadüfi örneklem

yoluyla araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Eroğlu (2009)'nun çalışmasında, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında ilişki olduğu varsayımına dayanarak Pamukkale Üniversitesinin akademik ve idari personeli üzerinde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle anket çalışması yapılarak ki-kare ve regresyon analizi yöntemi ile veriler çözümlenmiştir. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunun iş tatminine pozitif etkisi olduğu saptanmış olup, tatminsizlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca iş tatmininin işgören performansı ve örgüt verimliliği üzerindeki önemi vurgulanmıştır.

Al-Zu'bi (2010) yaptığı çalışmada Ürdün'de faaliyet gösteren bir sanayi işletmesinde örgütsel adaletin iş tatmini ile ilişkisini incelemiştir. Örgütsel adaletin tüm boyutları ve iş tatmini arasında olumlu ilişki saptanmıştır.

Nadiri ve Tanova (2010)'nın yaptıkları çalışmada konaklama endüstrisinde ciro hedefleri, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında örgütsel adaletin rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Kuzey Kıbrıs'ta otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işle ilgili çeşitli değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Anket yöntemi kullanılan araştırma, dağıtımsal adaletin tüm çalışma değişkenlerinin işlemsel adaletle göre daha güçlü bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Bir işletmede işten ayrılma niyetleri, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dağıtımsal adaletin işlemsel adaletten daha güçlü etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, iş tatmini düzeyindeki artışın örgütsel vatandaşlık davranışına bağlı olduğu düşünülse de, örgütsel adalet hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan kilit faktör olarak görülmektedir.

Zainalipour vd. (2010) İran'ın Hormozgan Eyaletinde öğretmenlerle yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisini incelemişlerdir. Bulgular örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Örgütsel adaletin üç boyutu ile iş tatmininin boyutları arasındaki Korelasyon analizi, örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin, iş tatmininin denetim, iş arkadaşları, ödeme ve terfi olmak üzere dört boyutuyla olumlu ilişkili olduğu saptanmıştır. Öte yandan işlemsel adalet ile iş tatmininin tüm boyutları arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmada çoklu regresyon analizi, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin iş tatmininde önemli bir etki yarattığını ortaya koymuştur.

Alomaim ve Elamin (2011) tarafından yapılan çalışmada, Suudi Arabistan'da çalışan Suudi ve yabancı çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve performansa etkisi incelenmiştir. Çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini üzerine olumlu etkisi gözlenmiştir. Suudi çalışanlar açısından hiçbir adalet boyutu performans algısında etkili değilken, yabancı çalışanlar

açısından tüm adalet boyutlarının performans üzerinde olumlu etkili olduğu gözlenmiştir. En yüksek ilişki yabancı çalışanların performansı ile dağıtımsal adalet arasında tespit edilmiştir.

Başar (2011) yaptığı çalışmada örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla Ankara/Çankaya bölgesinde ilk ve orta dereceli okullarda çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının boyutları ile örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini boyutları arasında ilişki olabileceği ve bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkilerinde aracı değişken olabileceği gözlenmiştir. Ayrıca elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olduğuna, iş tatmininin ise hem örgütsel adalet algısının hem de örgütsel özdeşleşmenin ardılı olduğuna işaret etmektedir.

Karapınar (2010) çalışmasında, Ankara'da bir bankada 1 yıldan fazla çalışan personelin yönetsel ve dağıtımsal adalet algılamaları ile iş tatmini ilişkileri ve bu ilişkiler üzerinde performans değerlendirme sistemi kriterlerinin düzenleyici etkilerini incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda işlemsel ve dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Soydan (2011) çalışmasında, İzmir de bir temizlik firmasında, işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olumlu ilişki saptanmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Dünder ve Tabancalı (2012) çalışmalarında İstanbul'da Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırma verileri ANOVA yöntemiyle çözümlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarında etkileşimsel adalet boyutunun en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif, orta düzey (ortalama) ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algıları, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve yaşa göre farklılık göstermemektedir. İş tatmini yaş, medeni durum ve mesleki kıdem açısından farklılık göstermektedir.

Nojani vd. (2012) yaptıkları çalışmada İran'ın Karaj şehrinde genel, özel ve yetenekli öğrencilere eğitim veren okullarda çalışan öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisinin saptanması amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bu çalışma, dağıtımsal adaletin ve etkileşim adaletinin denetim, işbirliği, ödeme ve terfi olarak iş tatmininin dört bileşeni ile anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, süreç adaleti, iş tatmini ile ilgili tüm duygular ile anlamlı bir pozitif ilişkiye sahiptir.

Aliyeva (2013)'nın çalışmasında Ankara ilinde özel sektörde faaliyetini sürdüren, sermayesi Türk şirketlere ait olan bilişim ve sistem şirketi işgörenlerinde örgütsel adaletin iş

tatmini üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmini ve toplam örgütsel adalet algısı arasında ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşimsel adalet algısı arasında yüksek düzeyde olumlu ilişki olduğu saptanmıştır.

Çaylı (2013) yaptığı çalışmada, Türkiye'nin çeşitli illerinde turizm çalışanları üzerinde, bir kişilik özelliği olan kontrol odağı, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarında kontrol odağı ve iş tatmini arasında etkileşimsel adaletin aracılık etkisi saptanmıştır. İşlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Lotfi ve Pour (2013) çalışmalarında Tahran, Payame Noor Üniversitesi çalışanlarında örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Verileri analiz etmek için çoklu regresyon ve korelasyon gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve bu bileşenler arasında sadece işlemsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ouyang vd. (2015) yaptıkları çalışmada, duygusal zekâdaki bireysel farklılığın iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamakta, örgütsel adalet ve iş güvensizliğinin iş tatmininde aracı rollerinin doğrulanmasına odaklanmışlardır. Çin'de büyük ölçekli bilişim teknolojileri işletmesinde anket yöntemi ile yapılan araştırma, duygusal zeka, örgütsel adalet, iş güvensizliği ve iş doyumunun birbirleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modellemesi, duygusal zekânın iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip olabileceğini ve duygusal zekâ ile memnuniyet arasındaki ilişkiye, örgütsel adalet ve iş güvensizliği ile kısmen aracılık edildiğini göstermiştir.

Sarı (2015) çalışmasında, ülkenin farklı noktalarında görev yapan kaymakam adayı, kaymakam ve vali yardımcısının sahip oldukları bireysel özelliklerinin, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ile ilişkisini incelenmeyi amaçlamıştır. Çalışma hayatına yeni başlayan ve çalışma hayatının sonunda olanların iş tatmini yüksek, ortalarında olanların ise düşük olduğu saptanmıştır.

Çetingöz ve Turhan (2016)'ın yaptığı çalışmada, Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel adalet algılamalarının iş tatmini üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma neticesinde çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin boyutları bakımından iş tatmini ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Ayar (2017) yaptığı çalışma ile Ankara ilinde görev yapan sosyal güvenlik denetmenleri ve denetmen yardımcılarını üzerinde örgütsel adalet algısının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini saptamayı amaçlamıştır. Çalışmada, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının iş tatmini ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Chan ve Lai (2017), iletişim memnuniyetinin adaletin boyutları üzerine etkisi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini Çin'de çalışan işçiler üzerinde incelemiştir. Adaletin

boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışına negatif yönde etki etmekle birlikte iletişim memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere aracılık etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, iletişim memnuniyeti örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerde pozitif aracılık etkiye sahiptir.

Umutlu (2017) çalışmasında, sağlık sektörü çalışanlarının iş tatmininde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın etkilerini İstanbul Üniversitesi hastanesi örnekleminde araştırmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin ilişkili olduğu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğu ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin bulunduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca örgütsel bağlılığı düşük olan hemşirelerin iş tatminlerinin düşük seviyede olduğu saptanmıştır.



4. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde genel olarak araştırmanın veri ve yöntemi üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, önemi, araştırma soruları, evren ve örneklem, veri kaynakları, analiz yöntemi, araştırmanın modeli, varsayımlar ve sınırlılıklar hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

4.1. Araştırma Probleminin Tanımı

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler emek yoğun özelliktedir. Bu sebeple işletmelerin kalitesini belirleyen unsurlardan birisi işgörenlerdir. İşgörenlerin müşteriye sunacakları hizmetin kalitesi işletmeyi temsil etmektedir. İşgörenler, çalıştıkları örgüt hakkında olumlu duygular beslediklerinde gerçek performanslarını gösterebilirler ve örgütlerine faydalı olabilirler. Günümüz işletmeleri yoğun rekabet ortamında öne çıkabilmek için hizmet kalitesini yükseltmeli ve müşteri memnuniyetini sağlamalıdır. Hizmet kalitesinin artırılmasında ve müşteri memnuniyeti sağlanmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Örgütsel davranış çalışmaları işletme yöneticilerine bu faktörleri anlama ve örgütlerini başarıya ulaştırmada yol gösterici olmaktadır. Bu çalışmada örgütsel davranış konularından örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki konaklama işletmeleri işgörenleri yönünden incelenecektir.

İş tatmini, işgörenin yaptığı işten aldığı haz ve olumlu duygularıdır. Örgütsel adalet algısı ise işgörenlerin çalıştıkları örgüt içindeki davranış, süreç ve uygulamaları ne derecede adil bulduklarını ifade etmektedir. İyi bir çalışma ortamı, iyi bir yönetim anlayışı, maaş, şirket politikası, fiziksel çalışma koşulları, diğer işgörenlerle olan ilişkiler ve iş güvenliği gibi etmenlerin sağlanmadığı durumlarda işgörenler, zihnen ve bedenen işinden uzaklaşacaktır. Dolayısıyla, örgütlerde işgörenin adalet algısı ve iş tatmini oldukça önemli konulardır. Bu kapsamda örgütsel adalet ve iş tatmininin ölçülmesi ve kontrol edilmeye çalışılması büyük önem arz etmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de örgütsel adalet ve iş tatmini kavramları üzerine çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kavramların ortaya konmasıyla birlikte ilk yıllarda genel olarak tanımlayıcı çalışmalar yapıldığı gözlemlenirken sonraki yıllarda diğer kavramlarla ilişkileri veya etkileyen unsurların tespit edilmesine yönelik çalışmalarla karşılaşmaktadır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde işgörenlerin iş tatmininin yüksek olmasında örgütsel adaletin önemli olduğuna yönelik bulgulara rastlanmaktadır. Yine konular üzerinde farklı sektörler, farklı ülkeler, farklı zaman dilimlerinde yapılmış çalışmalar bulunmakla birlikte Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerini kapsayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mersin ve Adana; inanç, kış, kıyı, kültür, kongre, doğa turizmine elverişli bölge ve

destinasyonları ile turizm potansiyeli yüksek illerdir. Buradan hareketle Mersin ve Adana illerindeki konaklama işletmelerinde örgütsel adalet ve iş tatmini konularının detaylı bir şekilde incelenerek yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetim anlayışının ortaya konması önem arz etmektedir. Bu kapsamda Mersin ve Adana illerindeki konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adaletin boyutları itibariyle algılamalarının işlerinden tatmin olma derecesine etkileri araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Örgütsel adalet kavramı literatüre Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" konusundaki çalışmalarıyla girmiştir. İşgörenlerin iş başarısı ve işlerinden tatmin olma derecesi ile ilgili olan eşitlik teorisi, işgörenlerin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik üzerinde durmaktadır. İşgörenler, örgüt kurallarının her işgörene eşit uygulanmasını, eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan diğerleriyle eşit şekilde yararlanmayı isterler. Örgütlerde eşitlik sağlandığında işgören performansı artmakta ve örgüt verimliliğine olumlu katkı yapmaktadır. İşgörenin işi hakkında olumlu duygulara sahip olması işinden duyduğu tatmin ile ilgilidir. İş tatmini yüksek bir işgören, işi hakkında olumlu duygular beslerken, iş tatmini düşük işgören, işi hakkında olumsuz duygular beslemektedir.

Bu çalışmada işletme başarısı ve işgören performansında örgütsel adalet ve iş tatmini konularının önemli olması nedeniyle Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli konaklama işletmelerinde işgörenlerin algıladıkları örgütsel adaletin iş tatminine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Özellikle konaklama işletmelerinde sunulan ağırlama hizmetinin emek yoğun özellikli olması, işgören müşteri etkileşiminin yoğun olması ve işgören mutluluğunun işgören performansına etkisi nedeniyle bu araştırma sonuçlarının otel yöneticilerine, işgören verimliliğinin sağlanması ve yönetiminde yol gösterici olması beklenmektedir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüze örgüt başarısında yönetim, önemli bir rol almıştır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için iyi bir yönetim gereklidir. Ancak örgüt başarısında yönetimin yanı sıra işgörenlerin performansı da etkilidir. İşgörenleri motive etme işi ise yönetime aittir. İşgörenler işlerinden memnun olduğunda performansları en üst noktaya çıkabilir. İşgören performansı tüm endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerde önemli olmakla birlikte turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde özellikle müşteri ile doğrudan etkileşim içinde olan işgörenlerin performansı öncelikli bir öneme sahiptir. Yazıcıoğlu (2009: 242)

yaptığı çalışmada işletmelerde işgören tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Turizm işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olması sektörün başlıca sorunları arasında yer almaktadır (Taner, 2015).

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sıkça kaşımıza çıkmaktadır. Ancak bu güçlü ilişki içerisinde örgütsel adaletin hangi boyutunun iş tatminine etkisinin daha fazla olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ayrıca farklı bakış açıları ile yürütülmüş çalışmalarda örgütsel adaletin farklı boyutlarda ortaya konduğu görülmektedir. Bu boyutlar kimi çalışmalarda üç boyutlu yapıda (dağıtımsal, işlemsel, etkileşim), kimi çalışmalarda ise dört boyutlu yapıda (dağıtım, işlemsel, bilgisel ve kişilerarası) incelenmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt, 2001; Nowakovski ve Conlon, 2005;Viswes-varan ve Ones, 2002). Türkiye’de ise örgütsel adaletin dört boyutuyla iş tatmini ilişkisinin incelendiği araştırma sayısının yetersiz olduğu belirtilmektedir (Yelboğa, 2012: 173). Araştırma, diğer çalışmalardan farklı olarak örgütsel adaletin dört boyutlu yapısı ile iş tatmini ilişkisini ile turizm sektöründe çalışanların demografik özelliklerini birlikte incelemesi açısından önem taşımaktadır.

Mersin ve Adana illerinde kongre, sağlık, inanç, 3S, doğa, kültür turizmi potansiyeli olmakla birlikte bu iller, turizm açısından gelişmekte olan bir yapıya sahiptir. Mersin ve Adana illerinde zincir otellerin yapmış oldukları yatırımlar turizm potansiyelinin bir göstergesidir. Mersin’in, 320 km sahil şeridi mevcuttur. Ayrıca dağ ile deniz arası mesafenin az olması ve ikliminin ılıman olması büyük bir avantajdır. Adana ili ise tarih boyu çeşitli uygarlıklara ev sahipliği yapmış bir bölgedir. Bu sebeple; tarih, kültür, inanç turizm potansiyeli yüksek bir ildir. Ayrıca sahip olduğu yüksek rakımlı dağları ile doğa yürüyüşü ve trekking, sahilleri ile deniz turizmi ve çeşitli coğrafi güzelliklere sahiptir. Ayrıca Tablo 1.’de belirtildiği üzere Mersin ve Adana illeri sürekli artan turist sayılarına sahiptir.

Tablo 4.1. Mersin ve Adana İllerinde Konaklayan Turist Sayıları

Adana’da Konaklayan Turist Sayıları						
TURİSTLER	2013	2014	2015	2016	2017	2018*4
YABANCI	100.678	125.706	127.723	106.218	124.303	45.531
YERLİ	547.922	627.759	705.645	804.788	970.002	372.897
TOPLAM	648.600	753.465	833.368	911.006	1.094.305	418.428
Mersin’de Konaklayan Turist Sayısı						
TURİSTLER	2013	2014	2015	2016	2017	2018*4
YABANCI	367.943	567.129	254.834	184.951	204.591	58.294
YERLİ	1.183.141	1.296.038	1.637.623	1.602.163	1.941.839	388.495
TOPLAM	1.551.084	1.863.167	1.892.457	1.787.114	2.146.430	446.789
*Ocak-Şubat-Mart-Nisan aylarına ait veriler						

Kaynak: Mersin ve Adana İl Kültür Turizm Müdürlükleri Web Sayfalarından 04.06.2018 tarihinde ulaşılan bilgilerle tarafımızca oluşturulmuştur.

Bu kapsamda bu çalışma Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının iş tatminlerine etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar otel yöneticilerinin örgüt içi adaletin sağlanmasının işgörenlerin işlerinden memnun olma derecelerini ne kadar etkilediğini görmeleri açısından önemlidir. Bununla birlikte Mersin ve Adana illeri Türkiye turizmi açısından gelişme potansiyeline sahip bölgeler olduğu için bu çalışma bölge otellerinde işgörenlerin algıladığı örgütsel adalet ve iş tatmini konularının ele alındığı ilk çalışma olması nedeniyle önem arz etmektedir.

4.4. Araştırma Soruları ve Hipotezler

4.4.1. Araştırma Soruları

1. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
2. Otel işletmelerinde çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
3. Otel işletmelerinde çalışanların işlemsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
4. Otel işletmelerinde çalışanların kişilerarası adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
5. Otel işletmelerinde çalışanların bilgisel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
6. Otel işletmelerinde çalışanların adalet algısı demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

4.4.2. Hipotezler

Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi konusunda Aliyeva (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve yaşa göre farklılık gösterdiği, iş tatmininin ise yaş, medeni durum ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Soydan (2011) çalışmasında örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişkenlik gösterdiğini tespit etmiştir.

H1: Örgütsel adalet algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H1.1: Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H1.1.1: Otel işletmelerinde çalışanların işlemsel adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H1.1.2: Otel işletmelerinde çalışanların dağıtımsal adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H1.1.3: Otel işletmelerinde çalışanların kişilerarası adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H1.1.4: Otel işletmelerinde çalışanların bilgisel adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H1.2: Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H1.3: Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.4: Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.5: Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, mesleki deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H1.6 Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları kurumdaki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H1.7 Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi konusunda yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Al Zu'bi (2010) ve Zainalipous ve diğerleri (2010)ve Ayar (2017) yaptıkları araştırmalarında örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H2);

H2: Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi konusunda Karapınar (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal, Çaylı (2013) işlemsel ve dağıtımsal adalet ve Lotfi ve Pour (2013) işlemsel adalet (etkileşimsel ve/veya işlemsel) adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H2.1: İşlemsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2.2: Dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2.3: Kişilerarası adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2.4: Bilgisel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.5. Evren ve Örneklem

Otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerine etkisinin incelendiği bu çalışmada araştırmanın evrenini Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır. Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ve işgörenlerine yönelik istatistiksel bilgiler Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Mersin ve Adana'da Faaliyet Gösteren Otel, İşgören Sayıları ve Yatak Kapasiteleri

	Mersin	Adana	Toplam
Toplam Bakanlık Belgeli Otel İşletmesi Sayısı	58	49	107
5 Yıldızlı İşletme Sayısı	6	6	12
- Toplam Yatak Kapasitesi	2592	2350	4942
- 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin İşgören Sayısı*	1529	1386	2915
* Tahmini sayıları ifade etmektedir.			

Kaynak: Mersin ve Adana İl Kültür Turizm Müdürlükleri web sayfalarından 04.06.2018 tarihinde ulaşılan bilgilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.2 incelendiğinde Mersin ve Adana illerinde 5 yıldızlı otel işletme sayısı 12 olduğu görülmektedir. Yatak kapasitesi açısından, 5 yıldızlı otel işletmelerinde 4942 yatak yer almaktadır.

Tablo 4.3'te Ağaoglu (1992: 114) tarafından yatak sayısı başına düşen ortalama işgören sayısı oranı verilmekte olup, işletmelerin tümünün işgören sayılarını net olarak vermeyeceği varsayımı ile belirlenen orana göre işgören sayıları tarafımızca hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucuna göre toplamda 2915 olmak üzere Mersin'de 1529, Adana'da ise 1386 işgören olduğu tahmin edilmektedir.

Tablo 4.3. Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Personel Sayısı	Yatak Başına Personel Sayısı
5 Yıldızlı Otel	1.18	0.59
4 Yıldızlı Otel	0.76	0.38
3 Yıldızlı Otel	0.72	0.36
2 Yıldızlı Otel	0.56	0.28
1 Yıldızlı Otel	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
1. Sınıf Motel	0.74	0.37
2. Sınıf Motel	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
Toplam Ortalama	0.70	0.35

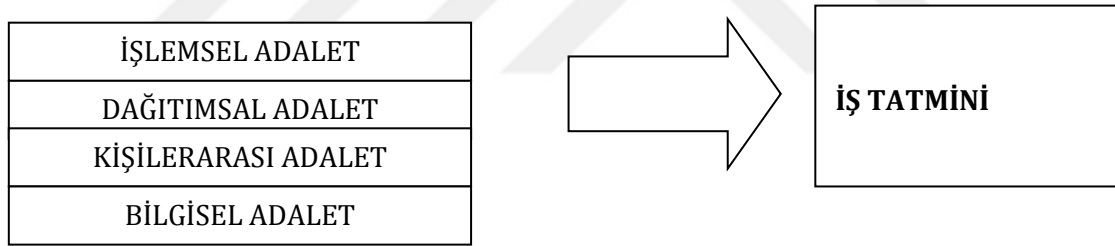
Kaynak: Ağaoglu, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulanması, *Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını*. 457. 114.

Veri toplama aşamasında otellerde personel ile anket çalışması yaparken otellerin personel sayıları sorulmuştur. Alınan cevap neticesinde Mersin’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde 1643, Adana’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde ise 1416 personel çalıştığı tespit edilmiştir. Elde edilen personel sayıları, Tablo 4.3’te belirlenen formülden elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermiştir.

Örnekleme hesabında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004: 141). Araştırmada %95 olasılık ve %5’lik bir hata ($N=2915$, $P=\%50$ ve ana kütle parametresinin tahmininde hata oranının $E=\%5$ %95 olasılıkta $Z=1,96$) ile örnekleme **339** olarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında 541 anket sayısına ulaşılmıştır.

4.6. Araştırma Modeli

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş tatmini ilişkisi incelenecektir. Konu ile ilgili yapılan alan yazın taraması neticesinde aşağıdaki model geliştirilmiştir. Araştırma modelinde örgütsel adalet algıları bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişkendir.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

4.7. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın ölçekleri, önceden farklı araştırmacılar tarafından farklı örneklem grupları içerisinde denenip, güvenilirlik ve geçerlikleri test edilmiş, faktör analizleri yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin, araştırmanın amacına uygun ve geçerli olduğu ve örgütsel adalet ölçeğinin dört faktörü ölçtüğü varsayımı kabul edilmiştir.

Diğer bir varsayım, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlerin, araştırmada toplanan verilerin analizine uygun olmasıdır. Araştırma kapsamında yer almak isteyen katılımcıların, anketteki her soruyu anlayarak doğru bir şekilde cevapladığı da kabul edilen varsayımlar arasındadır.

4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- Tez kapsamında ulaşılması düşünülen örneklem, zaman ve maddi kısıtlılıklar nedeniyle Adana ve Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün resmi sitesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenler ile sınırlı tutulmuştur.
- Araştırmada yer alan değişkenler uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.
- Araştırma, değişkenleri ölçmek için ilgili literatürdeki ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.
- Araştırma verileri, Likert tipi ölçeklerden oluşan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın, anket ve Likert tipi ölçek kullanımının meydana getirdiği bütün sınırlılıkları taşıdığı ifade edilebilir.

4.9. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının tanıtımı yapılmıştır.

4.9.1. Colquitt Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algılama düzeylerini ölçmek üzere Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiş olup 20 ifade ile örgütsel adaletin dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Ölçek, işlemsel adalet için 7, dağıtım adaleti için 4, kişilerarası adalet için 4, bilgisel adalet için 5 ifade ile örgütlerde algılanan adaleti ölçebilmektedir. 5'li Likert derecelendirme ölçeği kullanılan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Özmen ve diğerleri (2007) tarafından yapılmıştır. Yelboğa'nın (2012) yaptığı çalışmada keşifsel faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi tekniği birlikte kullanılmıştır. Yapılan analizde ölçek dört faktör altında toplanmaktadır. Dört faktörün açıkladığı varyans toplamı %65,91'dir. Birinci faktör 45,21, ikinci faktör 11,36, üçüncü faktör 5,30, dördüncü faktör ise %4,04'tür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dört faktörde örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde açıklamıştır. Yapılan analizin uyum iyiliği değerleri $\chi^2=422,07$ (df=217, p<,001), (χ^2/df)=1,95; RMSEA=0,065; GFI=0,86; AGFI=0,84; RMR=0,074; standardize edilmiş RMR=0,074; CFI=0,93; NFI=0,88 ve NNFI=0,92 olarak bulunmuştur.

4.9.2. JSS İş Doyum Ölçeği (Job Satisfaction Survey)

Spector (1985) tarafından geliştirilen ölçek, 36 ifadeden ve olmak üzere 9 boyuttan oluşan geçerli ve güvenilir ölçüm aracıdır. Ölçek 6'lı Likert tipi ölçek olup 1 ile 6 arasında puanlanır. Buna göre katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere; "1.Kesinlikle Katılmıyorum", "2.Orta Şiddette Katılmıyorum", "3.Kısmen Katılmıyorum", "4.Kısmen Katılıyorum", "5.Orta Şiddette Katılıyorum" ve "6.Katılıyorum" seçeneklere göre cevap vermesi istenmektedir.

4.10. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tanımlayıcı araştırmadır. Tanımlayıcı araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek değişkenlerin birinden yola çıkarak diğeri açıklanmaya çalışılır (Büyüköztürk vd., 2010: 227). Bu araştırmada otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının iş tatminlerine etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini algı ve düzeyleri uygulanan anket tekniği ile ölçülmüştür. Otel çalışanlarından 611 adet anket toplanmış ancak eksik veri olan 70 anket verilerden çıkarılmış olup 541 adet tüm ifadeleri doldurulmuş anket verisi sisteme dâhil edilmiştir. Anketler aracılığıyla elde edilen veriler uygun parametrik veya parametrik olmayan istatistikî testler ile çözümlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örneklem, veri kaynakları ve değişkenlerine yönelik bilgiler başlıklar halinde sunulmaktadır.

4.11. Analiz Yöntemi

Örgütsel adaletin iş tatminine etkisinin incelendiği bu çalışmada anket tekniği ile toplanan veriler istatistik paket programları yardımıyla parametrik testler ile çözümlenmiştir. Anket aracılığıyla elde edilen verilerin temel betimleyici istatistikleri sunulmakla birlikte, ölçeklerin güvenilirliğinin ortaya konması amacıyla uygun güvenilirlik analizleri ile test edilmiştir.

Güvenilirlik analizi neticesinde ankette yer alan örgütsel adalet ve iş tatmini ölçekleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen boyutlar bağlamında örgütsel adalet ve iş tatmini boyutları arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla korelasyon analizi, etkinin ortaya konması amacıyla regresyon analizi ile ölçülmüştür. Demografik özelliklere göre farklılıkları, ANOVA ve t-testi teknikleri ile analiz edilmiştir.

4.11.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde tanımlayıcı bulgular olarak adlandırılan güvenilirlik analizi ve geçerlilik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma verilerinin analizi aşamasında, ilk olarak anket yoluyla elde edilen veriler istatistik programına aktarılmıştır ve veriler analize uygun hale getirilmiştir. Ardından güvenilirlik analizi ile verilerin istatistiksel analizler için uygunluğu test edilmiştir. Peter (1979), bilimsel araştırmalarda güvenilirliği bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi olarak ifade etmiştir (Altunışık vd., 2010: 122). Test-tekrar test, alternatif form, ikiye ayırma, iç tutarlılık ve gözlemciler arası güvenilirlik yöntemleri, bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan güvenilirlik yöntemleridir (Demir vd., 2011: 95). Bu yöntemler içinde ölçme aracının örnekleme bir kez uygulanması ile elde edilen puanların kullanıldığı (Crocker ve Algina, 1986; Akt: Büyüköztürk vd., 2012: 110) iç tutarlılık analizleri ve bu kapsamda gerçekleştirilen Cronbach Alpha yöntemi en çok tercih edilen yöntemdir.

Ölçekte yer alan her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin bir katsayı ile ortaya konulduğu (Balci, 2011: 113). Cronbach Alpha yönteminde Alpha kat sayısı 0 ile 1 arası değerler almakta ve istatistiksel analizlerde Alpha kat sayısının 0,40 altı ölçek güvenilir değil, 0,40-0,60 arası ölçeğin güvenilirliği düşük, 0,60-0,80 arası ölçek güvenilir ve 0,80 üzeri ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2009: 405). Bu kapsamda araştırma ölçeklerine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerinde örgütsel adalet ölçeği güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alpha katsayısının 20 madde (ifade) için 0,972, iş tatmini ölçeği güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alpha katsayısının ise 36 madde için 0,937, olduğu saptanmıştır. Sonuçlar bağlamında araştırmada kullanılan ölçekler istatistiksel olarak güvenilirdir. Örgütsel Adalet alt boyutlarına ve iş tatmini ölçeğine Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.4' te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Güvenirlik Değerleri

N=541	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Adalet Ölçeği	,972	20
İşlemsel Adalet Ölçeği	,965	7
Dağıtımsal Adalet Ölçeği	,960	4
Kişilerarası Adalet Ölçeği	,924	4
Bilgisel Adalet Ölçeği	,951	5
İş Tatmini Ölçeği	,937	36

4.11.1.1. Normallik Testi Sonuçları

Normallik varsayımını değerlendirmede Skewness- Kurtosis çarpıklık basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Sıfıra yakın bir değer, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewnes) dengelenmiş bir dağılımı göstermektedir (Kalaycı, 2009: 58) . Verilerin dağılımlarının, aritmetik ortalama, mod, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları gibi istatistikler üzerinden incelenmesi, betimsel yöntemler olarak belirtilmektedir (Abbott, 2011:). Bu kapsamda aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0'a yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması, standart sapma ile ortalamanın oranını yüzde olarak ifade eden bağıl değişim katsayısının 20 ile 25 aralığında olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013:). Tablo 4.5 incelendiğinde elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği bulgulanmıştır.

Tablo 4.5. Normallik Testi Sonuçları

	Örgütsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Kişilerarası Adalet	Bilgisel Adalet	İş Tatmini
N	541	541	541	541	541	541
	0	0	0	0	0	0
Medyan	3,4500	3,4286	3,0000	3,7500	3,8000	3,5833
Mod	5,00	1,00	1,00	5,00	5,00	3,00
Skewness	-,531	-,458	-,107	-,815	-,793	-,378
Skewness Std Hata	,105	,105	,105	,105	,105	,105
Kurtosis	-,321	-,863	-1,261	-,142	-,158	-,154
Std. Error of Kurtosis	,210	,210	,210	,210	,210	,210

5. BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırma verilerinden elde edilen demografik bilgiler, güvenilirlik analizi sonuçları ve hipotezlerle bağlantılı olarak yapılan regresyon, Bağımsız Gruplarda t-testi ve ANOVA analizlerine ilişkin bulgular bu bölümde ele alınmıştır.

5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerine ait bulguların frekans ile yüzdeleri aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 5.1. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Gelir Değerlendirme		
Kadın	292	54	Düşük	170	31,4
Erkek	245	45,3	Orta	269	49,7
Belirtmeyen	4	0,7	Yüksek	101	18,7
N	541	100	Belirtmeyen	4	0,2
Kurumda Çalışma Süresi			Eğitim Durumu		
1 - 5 Yıl	243	44,9	İlköğretim	53	9,8
6-10 Yıl	153	28,3	Lise	154	28,5
11-15 Yıl	72	13,3	Ön Lisans	68	12,6
16 ve üzeri	73	13,5	Lisans	227	42
N	541	100	Lisansüstü	36	6,7
Sektör Çalışma Süresi			Belirtmeyen	3	0,6
1 - 5 Yıl	399	73,8	N	541	100
6-10 Yıl	98	18,1	Yaş		
11 yıl ve üzeri	44	8,1	18 - 24 yaş arası	76	14
N	541	100	Medeni Durum		
Medeni Durum			25 - 31 yaş arası	235	43,4
Evli	268	49,5	32 - 38 yaş arası	158	29,2
Bekâr	270	49,9	39 üzeri	84	17,4
Belirtmeyen	3	0,6	Belirtmeyen	2	0,4
N	541	100	N	541	100

Çalışanların demografik özellikleri verilmiştir. Katılımcıların % 54,3'ünün kadın, % 45,7'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların % 49,4'ü evli, % 50,6'sı bekârdır. Bunlara ek olarak katılımcıların %44,7'sinin çocuğu yok iken %55,3'ünün çocuğu vardır. Katılımcıların %44,9'u 1-5 yıl arası, %28,3'ü 6-10 yıl arası, %13,3'ü 11-15 yıl arası, %13,5'i 16 yıl ve üzeri kurum tecrübesi olan çalışanlardan oluşmaktadır. Sektör deneyimi

açısından bakıldığında %73,8'i 1-5 yıl arası, %18,1'i ve %8,1'i olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların % 14'ünü 18-24 yaş arası, % 43,4'ünü 25-31 yaş arası, % 29,2'sini 32-38 yaş arası, % 17,4'ünü 39 ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Merkezi Limit Teoremine göre örnek büyüklüğü 30'u geçtikten sonra örnek ortalaması normal dağılıma yaklaşır (Alpar, 2010: 92). Demografik gruplamalarda bu kural dikkate alınmıştır.

Tablo 5.2. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Ölçek Ortalamaları

	Örgütsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtım Adalet	Kişilerarası Adalet	Bilgisel Adalet
N	541	541	541	541	541
Ortalama	3,3566	3,2282	2,9893	3,6443	3,6001
Standart Sapma	1,10237	1,27287	1,35306	1,420	1,431
1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum					

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algısı ve alt boyutları incelendiğinde işlemsel adalet algıları ortalama 3,2282; dağıtım adalet algıları ortalama 2,9893; kişilerarası adalet algıları ortalama 3,6443; bilgisayar adalet algıları ortalama 3,6001 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeğin ortalaması ise 3,3566 olarak bulunmuştur. Buna göre katılımcıların kişilerarası ve bilgisayar adalet algıları, işlemsel ve dağıtım adalet algılarından daha yüksektir. Kişilerarası adalet algı düzeyinin yüksek olması, yöneticilerin personele karşı nezaket kurallarına uyduğunu göstermektedir. Ancak katılımcıların dağıtım adaleti düşük algılamasının sebebi sektöre özgü bahşiş uygulamasının dağıtımında yaşanan adaletsizlikler ve işlemsel adalet algılarının daha düşük olması ise iş ve işlemlerin yapılma sürecinde bir takım adil olmayan uygulamalar olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3. İş Tatmini Ölçek Ortalaması

N	541
Ortalama	3,5802
Standart Sapma	,92865
1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kısmen Katılmıyorum; 4: Kısmen Katılıyorum; 5: Katılıyorum 6: Tamamen Katılıyorum	

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeyleri incelendiğinde ortalama 3,5802 çıkmıştır. Buna göre katılımcıların işlerinden düşük düzeyde tatmin oldukları söylenebilir.

5.2. Demografik Özelliklere Göre Çalışanların Örgütsel Adalet Boyutlarını Algılamalarının Karşılaştırması

Bu bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılarının farklılıklarını belirlemek üzere ANOVA ve t-testi uygulanmıştır.

Tablo 5.4. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Farklılığının Testi (ANOVA)

Örgütsel Adalet		N	Ortalama	F	p.
İşlemsel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	3	34,779	24,162	,000
	Gruplar İçinde	535	1,439		
	Toplam	538			
Dağıtımsal Adalet Boyutu	Gruplar Arası	3	20,781	12,019	,000
	Gruplar İçinde	535	1,729		
	Toplam	538			
Kişilerarası Adalet Boyutu	Gruplar Arası	3	13,127	9,663	,000
	Gruplar İçinde	535	1,359		
	Toplam	538			
Bilgisel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	3	14,475	10,639	,000
	Gruplar İçinde	535	1,361		
	Toplam	538			

Tablo 5,4'te yaşa göre örgütsel adalet boyutları algılamalarında farklılığı gösteren varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yaş grubuna göre işlemsel adalet boyutunun ($F=24,162;p<0,05$), dağıtımsal adalet boyutunun ($F=12,019;p<0,05$), kişilerarası adalet boyutunun ($F=9,663;p<0,05$) ve bilgisel adalet boyutunun ($F=10,639;p<0,05$) anlamlı fark gösterdiği bulgulanmıştır. H1.1. **“Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir”** hipotezi desteklenmiştir. Post Hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için uygulanmıştır.. Test of Homogeneity sonucunda varyansların homojen olduğu kanısına varılırsa Tukey, homojen olmadığı kanısına varılırsa Tamhane's T2 testi sonuçları yorumlanır (Kalaycı, 2009: 135-145).

Yaş grubuna göre örgütsel adalet algılamalarını gösteren Tamhane 2 testi yapılmış olup Ek. 1'de sunulmuştur.

*Bu teste göre işlemsel adalet algılamaları açısından 18-24 yaş aralığındaki otel çalışanları ile 32-38 yaş aralığındaki otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bağlamda 32-38 yaş aralığındaki otel çalışanlarının 18-24 yaş

aralığındaki otel çalışanlarına kıyasla işlemsel adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

* Bu teste göre dağıtımsal adalet algılamaları açısından 18-24 yaş aralığındaki otel çalışanları ile 39 yaş üstü otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bağlamda 39 yaş üstü otel çalışanlarının 18-24 yaş aralığındaki otel çalışanlarına kıyasla dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

* Bu teste göre kişilerarası adalet algılamaları açısından 18-24 yaş aralığındaki otel çalışanları ile 39 yaş üstü otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bağlamda 39 yaş üstü otel çalışanlarının 18-24 yaş aralığındaki otel çalışanlarına kıyasla kişilerarası adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

* Bu teste göre bilgisel adalet algılamalarında 18-24 yaş aralığındaki otel çalışanları ile 39 yaş üstü otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bağlamda 39 yaş üstü otel çalışanlarının 18-24 yaş aralığındaki otel çalışanlarına kıyasla bilgisel adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Buna göre H1.1.1 “Otel işletmelerinde çalışanların işlemsel adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir”, H1.1.2 “Otel işletmelerinde çalışanların dağıtımsal adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir”, H1.1.3. “Otel işletmelerinde çalışanların kişilerarası adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir” ve H1.1.4 “Otel işletmelerinde çalışanların bilgisel adalet algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 5.5. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Karşılaştırılması (T testi)

Örgütsel Adalet	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	t- değeri	p
İşlemsel Adalet Boyutu	Erkek	245	3,2689	1,28956	,636	,525
	Kadın	292	3,1987	1,25519	,637	,524
Dağıtımsal Adalet Boyutu	Erkek	245	3,0103	1,38051	,279	,780
	Kadın	292	2,9775	1,32404	,280	,779
Kişilerarası Adalet Boyutu	Erkek	245	3,7115	1,17261	1,295	,196
	Kadın	292	3,5778	1,21279	1,291	,197
Bilgisel Adalet Boyutu	Erkek	245	3,6504	1,18554	1,047	,296
	Kadın	292	3,5417	1,21428	1,044	,297

Tablo 5.5.’te otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılıklarını gösteren T-testi sonuçları verilmiştir. İşlemsel adalet ($p>0,05$), dağıtımsal adalet ($p>0,05$), kişilerarası adalet ($p>0,05$) ve bilgisel adalet boyutlarının ($p>0,05$) otel çalışmalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermediği belirtilebilir. Buna göre H1.2 “Otel

İşletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 5.6. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Karşılaştırılması (T testi)

Örgütsel Adalet Boyutları	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart sapma	t değeri	p
İşlemsel Adalet Boyutu	Bekâr	268	3,4868	,07412	4,792	,000
	Evli	270	2,9699	,07834	4,793	,000
Dağıtım Adalet Boyutu	Bekâr	268	3,1903	,08042	3,460	,001
	Evli	270	2,7898	,08325	3,460	,001
Kişilerarası Adalet Boyutu	Bekâr	268	3,7938	,06455	2,944	,003
	Evli	270	3,4929	,07919	2,946	,003
Bilgisel Adalet Boyutu	Bekâr	268	3,8060	,06409	4,009	,000
	Evli	270	3,3972	,07918	4,012	,000

Tablo 5.6.'da otel çalışanların örgütsel adalet algılarının medeni duruma göre farklılıklarını gösteren T-testi sonuçları verilmiştir. İşlemsel adalet ($p>0,05$), dağıtımsal adalet ($p>0,05$), kişilerarası adalet ($p>0,05$) ve bilgisel adalet boyutlarının ($p>0,05$) otel çalışmalarının medeni durumlarına göre anlamlı bir fark gösterdiği belirtilebilir. Buna göre H1.3 **“Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir”** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5.7. Öğrenim durumuna göre örgütsel adalet boyutlarının karşılaştırılması (ANOVA)

		N	\bar{x}	F	p
İşlemsel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	4	14,479	9,458	,000
	Gruplar İçinde	533	1,531		
	Toplam	537			
Dağıtımsal Adalet Boyutu	Gruplar Arası	4	18,878	11,079	,000
	Gruplar İçinde	533	1,704		
	Toplam	537			
Kişilerarası Adalet Boyutu	Gruplar Arası	4	12,977	9,730	,000
	Gruplar İçinde	533	1,334		
	Toplam	537			
Bilgisel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	4	11,329	8,379	,000
	Gruplar İçinde	533	1,352		
	Toplam	537			

Tablo 5.7'de öğrenim durumuna göre örgütsel adalet boyutları algılamalarında farklılığı gösteren varyans analizi sonuçları verilmiştir. Öğrenim durumuna göre işlemsel adalet boyutunun ($F=9,458;p<0,05$), dağıtımsal adalet boyutunun ($F=11,079;p<0,05$), kişilerarası

adalet boyutunun ($F=9,730;p<0,05$) ve bilgisel adalet boyutunun ($F=8,379;p<0,05$) anlamlı fark gösterdiği bulgulanmıştır. Buna göre H1.4 “Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir” desteklenmiştir.

Öğrenim durumuna göre örgütsel adalet boyut fark karşılaştırması yapmak için Tamhane 2 testi uygulanmış ve uygulanan test sonuçlarına göre;

- İşlemsel adalet algılamaları açısından ilköğretim mezunu otel çalışanları ile lisansüstü mezunu otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bağlamda lisansüstü mezunu otel çalışanlarının ilköğretim mezunu otel çalışanlarına kıyasla işlemsel adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.
- Dağıtımsal adalet algılamaları açısından ilköğretim ve lise mezunu otel çalışanları ile lisansüstü mezunu otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bağlamda lisansüstü mezunu otel çalışanlarının ilköğretim ve lise mezunu otel çalışanlarına kıyasla dağıtımsal adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.
- Kişilerarası adalet algılamaları açısından ilköğretim mezunu otel çalışanları ile lisansüstü mezunu otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bağlamda lisansüstü mezunu otel çalışanlarının ilköğretim mezunu otel çalışanlarına kıyasla kişilerarası adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.
- Bilgisel adalet algılamaları açısından lise mezunu otel çalışanları ile lisansüstü mezunu otel çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bağlamda lisansüstü mezunu otel çalışanlarının lise mezunu otel çalışanlarına kıyasla bilgisel adalet algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5.8. Çalışanların sektör deneyimlerinin örgütsel adalet alt boyutları ile ilişkisi (ANOVA)

		Kareler Farkı	N	\bar{x}	F	p
İşlemsel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	40,150	3	13,383	8,609	,000
	Gruplar İçinde	834,758	537	1,554		
	Toplam	874,908	540			
Dağıtımsal Adalet Boyutu	Gruplar Arası	22,361	3	7,454	4,142	,006
	Gruplar İçinde	966,262	537	1,799		
	Toplam	988,624	540			
Kişilerarası Adalet Boyutu	Gruplar Arası	8,334	3	2,778	1,967	,118
	Gruplar İçinde	758,398	537	1,412		
	Toplam	766,733	540			
Bilgisel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	13,007	3	4,336	3,064	,028
	Gruplar İçinde	759,984	537	1,415		
	Toplam	772,991	540			

Otel çalışanlarının sektör deneyimlerine göre örgütsel adalet boyutları algılamalarında farklılığı gösteren varyans analizi sonuçları Tablo 5,8’de verilmiştir. Sektör deneyimlerine göre

işlemsel adalet boyutunun ($F=8,609$; $p<0,05$), dağıtımsal adalet boyutunun ($F=7,454$; $p<0,05$), kişilerarası adalet boyutunun ($F=2,778$; $p>0,05$) anlamlı fark gösterdiği ve bilgisel adalet boyutunun ($F=3,064$; $p<0,05$) anlamlı bir fark göstermediği bulgulanmıştır. Buna göre H1.5 **“Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, sektördeki deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir”** hipotezi desteklenmiştir.

Yapılan homojenlik testi sonucunda işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarıyla ilgili ifadelerin bulunduğu bölüm homojen çıktığı için Tukey testi bilgisel adalet algılarıyla ilgili ifadelerin bulunduğu bölüm heterojen çıktığı için Tamhane’s T2 testi uygulanmıştır.

Test sonuçlarına göre sektörde deneyimi artan çalışanların işlemsel adalet algılamalarında düşüş olduğu saptanmıştır. Bunun sebebi deneyim arttıkça işle ilgili prosedürlere daha alışkın olmaları olarak düşünülebilir. Dağıtımsal adalet açısından da aynı şekilde deneyim arttıkça adalet algısı artmaktadır. Bilgisel adalet algısı açısından ise 1-5 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl üzeri çalışanlar 6-16 yıl arasında çalışanlara göre daha adil algılamaktadırlar.

Tablo 5.9. Çalışanların Kurum Tecrübelerinin Örgütsel Adalet Boyutlarıyla İlişkisi (ANOVA)

		Kareler Farkı	N	\bar{x}	F	p
İşlemsel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	46,454	3	15,485	10,037	,000
	Gruplar İçinde	828,453	537	1,543		
	Toplam	874,908	540			
Dağıtımsal Adalet Boyutu	Gruplar Arası	13,774	3	4,591	2,529	,057
	Gruplar İçinde	974,850	537	1,815		
	Toplam	988,624	540			
Kişilerarası Adalet Boyutu	Gruplar Arası	10,802	3	3,601	2,558	,054
	Gruplar İçinde	755,931	537	1,408		
	Toplam	766,733	540			
Bilgisel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	18,744	3	6,248	4,448	,004
	Gruplar İçinde	754,247	537	1,405		
	Toplam	772,991	540			

Otel çalışanlarının kurum tecrübesine göre örgütsel adalet boyutları algılamalarında farklılığı gösteren varyans analizi sonuçları tablo 5,9’da verilmiştir. kurum tecrübesine göre işlemsel adalet boyutunun ($F=10,037$; $p<0,05$), bilgisel adalet boyutunun ($F=4,448$; $p<0,05$) anlamlı fark gösterdiği ve dağıtımsal adalet boyutunun ($F=2,529$; $p>0,05$), kişilerarası adalet boyutunun ($F=2,558$; $p>0,05$) anlamlı bir fark göstermediği bulgulanmıştır.

H1.6 **“Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, kurum deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir”** desteklenmiştir. Farklılığın nereden kaynaklandığını anlamak için Post Hoc testi yapılmıştır. 1-5 yıl arası kurum içi deneyime sahip

otel çalışanlarının işlemsel adalet algısı ve bilgisel adalet algısı 6-10 yıl kurum içi deneyime sahip otel çalışanlarına göre daha düşüktür. İşyerinde yeni olan çalışanlar kurum içi prosedürlere alışmakta zorlanmakta ve yöneticilerin deneyimli çalışanları daha fazla bilgilendirdiğini düşünmektedir.

Tablo 5.10. Gelir Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutlarıyla İlişkisi (ANOVA)

ANOVA						
		Kareler Farkı	N	\bar{x}	F	p
İşlemsel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	170,745	3	56,915	43,404	,000
	Gruplar İçinde	704,163	537	1,311		
	Toplam	874,908	540			
Dağıtımsal Adalet Boyutu	Gruplar Arası	232,435	3	77,478	55,020	,000
	Gruplar İçinde	756,189	537	1,408		
	Toplam	988,624	540			
Kişilerarası Adalet Boyutu	Gruplar Arası	148,561	3	49,520	43,018	,000
	Gruplar İçinde	618,172	537	1,151		
	Toplam	766,733	540			
Bilgisel Adalet Boyutu	Gruplar Arası	150,638	3	50,213	43,326	,000
	Gruplar İçinde	622,353	537	1,159		
	Toplam	772,991	540			

Otel çalışanlarının gelirlerini değerlendirmelerine göre örgütsel adalet boyutları algılamalarında farklılığı gösteren varyans analizi sonuçları Tablo 5.10'da verilmiştir. Gelirlerini değerlendirmelerine göre işlemsel adalet boyutunun ($F=43,404$; $p<0,05$), dağıtımsal adalet boyutunun ($F=55,020$; $p<0,05$), kişilerarası adalet boyutunun ($F=43,018$; $p<0,05$) ve bilgisel adalet boyutunun ($F=43,326$; $p<0,05$) anlamlı bir fark gösterdiği bulgulanmıştır. Buna göre H1.7 **“Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılamaları, gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir”** hipotezi desteklenmiştir. Farklılığın nereden kaynaklandığını görebilmek için Post Hoc testi yapılmıştır. Buna göre; gelirin yüksek olduğunu düşünen otel çalışanlarının işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet algıları da yüksektir. Bu sonuçlar dikkate alındığında çalışanların gelirlerinin yüksek olarak değerlendirmeleri örgütsel adaleti daha yüksek algılamalarını sağladığı söylenebilir.

5.3. Regresyon analizleri

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden çok bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkinin matematiksel değerlerle açıklanma sürecidir (Kalaycı, 2016: 259). Analizde,bağımlı değişkenle bağımsız değişkenin arasındaki

korelasyonu “R” değeri simgelemektedir. Regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü ise düzeltilmiş R² değeri göstermektedir. Düzeltilmiş R², R² değerinden biraz daha küçük olma eğilimindedir (Yıldırım vd., 2000:183). R² bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dâhil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Çoklu regresyon modelinde dikkat edilmesi gereken nokta modele dâhil edilen değişken sayısı arttıkça belirlilik katsayısı artmaktadır. Böyle durumlarda, düzeltilmiş belirlilik katsayısına (Adjusted R²) bakılmalıdır (Kalaycı, 2014:259).

Tablo 5.11. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p.
		B	Std Hata	B		
1	Sabit	1,404	,082		17,154	,000
	Örgütsel Adalet	,648	,023	,770	27,982	,000
R=,770 R ² =,592 Düzeltilmiş R ² =,592; F=783,008 p<0,05;Bağımlı değişken = İş Tatmini						

Örgütsel adaletin iş tatminine etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adaletin iş tatminini olumlu ve pozitif bir yönde etkilediği bulgulanmıştır (β =,648;p<0,05). Bu durumda örgütsel adaletin iş tatmininin yaklaşık %59’unu açıkladığı belirtilebilir. Bulgular ışığında;

H2: “**Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**” hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.12. Örgütsel Adalet Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	p
		B	Std Hata	B		
1	Sabit	1,354	,084		16,204	,000
	İşlemsel Adalet Boyutu	,029	,039	,040	,748	,455
	Dağıtım sal Adalet Boyutu	,236	,036	,344	6,643	,000
	Kişilerarası Adalet Boyutu	,189	,050	,242	3,750	,000
	Bilgisel Adalet Boyutu	,205	,050	,264	4,119	,000
R=,784 R ² =,614 Düzeltilmiş R ² =,611; F=213,304 p<0,05;Bağımlı değişken = İş Tatmini						

Adana ve Mersin’de otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel adalet alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik kurulan çoklu regresyon modeli sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin bütün olarak anlamlı olduğu F değerinden (213,304) anlaşılmaktadır. Kurulan regresyon modelinde örgütsel adalet alt boyutlarının iş tatminini %61 düzeyinde açıkladığı ifade edilebilir. İşlemsel adalet alt boyutunun iş tatminine anlamlı ($\beta=,029$, $p;>.01$) bir etkisi saptanmamıştır. Dağıtımsal adalet alt boyutunun iş tatminine etkisi pozitif olmak üzere anlamlı ($\beta=,236$, $p;<.05$) ve %23 düzeyindedir. Kişilerarası adalet alt boyutunun iş tatminine etkisi pozitif olmak üzere anlamlı ($\beta=,189$, $p;<.05$) ve %18 düzeyindedir. Bilgisel adalet alt boyutunun iş tatminine etkisi pozitif olmak üzere anlamlı ($\beta=,205$, $p;<.05$) ve %20 düzeyindedir. Katsayılardan görüldüğü üzere iş tatminine en fazla etki eden örgütsel adalet boyutu dağıtımsal, bilgisel ve kişilerarası şeklindedir.

Analiz sonucunda dağıtımsal adalet boyutunun($\beta=,236;p<0,05$), kişilerarası adalet boyutunun ($\beta=,189;p<0,05$) ve bilgisel adalet boyutunun($\beta=,205;p<0,05$) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Diğer taraftan işlemsel adalet boyutunun($\beta=,029;p>0,05$) çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu durumda örgütsel adalet boyutlarının iş tatminini yaklaşık %61 oranında açıkladığı belirtilebilir ($R^2 =,614$). Bulgular ışığında

H.2.1. : **“İşlemsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezi desteklenmemiştir. Diğer taraftan,

H.2.2. : **“Dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”,**

H.2.3. : **“Kişilerarası adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”** ve

H.2.4. : **“Bilgisel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”** hipotezlerinin desteklendiği belirtilebilir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Örgütlerde hedefe ulaşmak için insan kaynağı önemlidir. Hizmet sektöründe ise insan kaynağının önemi üst düzeydedir. Hizmet sektöründe özellikle müşteriler ile birebir etkileşimde olan müşteriler personelin tutum ve davranışlarını işletmenin müşteri gözündeki imajını ve daha sonraki tesis tercihinin belirler. Öte yandan işletmede adaletsizlik algısı çalışanları rahatsız ederek performanslarını etkiler ve iş tatminleri düşer. Araştırmanın temel amacı, Mersin ve Adana bölgesinde beş yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel adalet algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA ve t - testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda sıralanmıştır:

Araştırma Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren 12 beş yıldızlı otelde çalışan 541 otel çalışanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğine araştırmaya katılanların % 44,9'unun mesleki deneyimlerinin 1 ila 5 yıl arasında olduğu, %73,8'inin sektörde ilk 5 senesi olduğu, %43,4'ünün 25-31 yaş aralığında olduğu, %41,8'inin lisans mezunu olduğu ve %49,5'inin gelir düzeyini orta olarak değerlendirdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında. araştırmaya katılanların yaklaşık % 45'inin kurumlarına yeni girmiş olmaları nedeniyle otellerde personel devir hızının çok yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların %43,4'ünün 25-31 yaş aralığında olması sektörde genç popülasyonun yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanların %41,8'inin lisans mezunu olması, eğitim seviyesinin yüksek olduğunu ve otellerin işe alımlarda eğitim durumuna dikkat ettiklerini göstermektedir.

Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin yaş ile ilişkisi incelendiğinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yaş grupları arasında anlamlı farkların bulunması farklı yaş grubundaki çalışanların işyerindeki adaleti farklı algıladıklarını göstermektedir. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında 25 yaş ve daha alt yaşlardakiler kendilerinden yaşça büyük olanlara göre örgütü daha adaletsiz bulmaktadır. Bu sonuçlar literatürde yer alan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Cihangiroğlu ve arkadaşlarının (2010) tüm adalet boyutları ile, Yelboğa'nın (2012) dağıtım adaleti ile yaş ilişkisi bulgularını desteklemektedir. Bu sonucun sebebi ilerleyen yaşlarda yüksek kademe çalışmak ve gelirin daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık-göstermediği saptanmıştır ancak test sonuçlarına bakıldığında kadınların kişilerarası adalet boyutunu daha düşük algıladıkları göze çarpmaktadır. Yöneticiler, kadın çalışanlara karşı nezaket kurallarına daha fazla dikkat etmelidir. Literatürde cinsiyete göre örgütsel adalet algılamalarında farklılık olduğunu tespit eden araştırmaların (Sweeney ve McFarlin, 1997; Colquitt, Noe ve Jackson, 2002; Phillips, 2002; Yürür, 2008; Cihangiroğlu ve arkadaşları, 2010)

olduğu gibi cinsiyete göre örgütsel adalet algılamalarında farklılık olmadığını öne süren (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Başar, 2011; Aliyeva, 2013) araştırmalarda mevcuttur.

Otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarında medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Örgütsel adaletin dört temel boyutunu ele aldığımızda ise sonuçlar yine değişmemektedir. Bekâr çalışanların örgütsel adalet algılarının evlilere göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Evli çalışanların ailevi hayatlarında sorumluluklarının bekâr çalışanlara göre daha geniş olmasının örgütlerinden beklentilerini yükselttiğini ve bu beklentilerin karşılanması aşamasında her bir adalet boyutunda kendilerini aynı düzey diğer çalışanlarla dikkatli bir şekilde kıyasladıklarını belirtmek mümkündür. Literatür incelendiğinde (Cihangiroğlu ve diğ., 2010; Başar, 2011; Aliyeva, 2013) medeni durum ile örgütsel adalet algısı arasında herhangi bir ilişki tespit etmemiştir. Araştırma bulgularımızın benzer çalışmalardan farklı olmasının sebebi, sektörün yapısı ve akşam ve gece vardiya sisteminin evli personel için zorlukları olabilir.

Otel çalışanlarının örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel adaletin dört temel boyutunda da lisansüstü çalışanların adalet algılarının lisans, ön lisans, lise ve ilköğretim mezunlarına göre daha yüksek olduğu belirtilebilir. Literatür incelendiğinde eğitim düzeyi ile örgütsel adalet arasında ilişki olduğunu öne süren çalışmalar (Yürür, 2008; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Bolat, 2010) ve örgütsel adalet ile eğitim düzeyi arasında ilişki (Al-zubi,2010) olmadığını saptayan çalışmalar vardır. Bu durum katılımcıların %61,1'i en az ön lisans mezunu olması ve öğrenim seviyesi yükseldikçe çalışan tarafından çalışılan pozisyonda iyileşme ve fiziki çalışma şartlarının iyileşmesinin istenmesi olarak açıklanabilir.

Otel çalışanlarının kurum tecrübesine göre örgütsel adalet boyutları algılamalarında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar şu şekildedir; işlemsel, ve bilgisel adalet boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunurken kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar (Yelboğa, 2012) çalışmasını desteklerken (Köse, 2003) çalışmasını desteklememektedir. Bu farklılığın temel sebebinin, Köse (2003) tarafından yapılan araştırmanın akademik ve idari personel üzerinde yapılması olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin iş tatminine etkisini tespit etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Dağıtımsal adalet boyutunun ($\beta=,029$, $p=,000$), kişilerarası adalet boyutunun ($\beta=,189$, $p=,000$) ve bilgisel adalet boyutunun ($\beta=,205$, $p=,000$) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunurken işlemsel adalet boyutunun ($\beta=,236$, $p=,455$) anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. İşlemsel adalet boyutunda anlamlı bir etkinin görülmemesinin sebebi çalışmanın yapıldığı 5 yıldızlı otellerde işgörenlerle yönetim ilişkilerinde güven ve yardımlaşmanın olması ve karar alma sürecinin tarafsızlığına inanmaları olabilir. Örgütsel adalet alt boyutlarında en yüksek

etkiyi dağıtımsal adalet boyutu göstermiştir. Bu sonuç çalışanların kazanımların dağıtımındaki adillığe çok önem verdiklerini göstermektedir.

Örgütsel adaletin tüm boyutları (dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel) ile iş tatmini arasında ilişki olması yöneticilerin personeli anlamasına yardım etmektedir. Adil bir iş ortamı çalışanların işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin duymalarını sağlamaktadır. Otelcilik açısından değerlendirildiğinde müşterinin doğrudan çalışanla muhatap olması çalışanın önemini artırmaktadır. Adaletsiz bir ortam var ise çalışanın mutlu, güler yüzlü ve istekli çalışması beklenemez. Mutsuz çalışan iyi hizmet sunamaz. İş tatmini yüksek olan çalışanlar iyi hizmet sunarlar ve bu sayede örgüt iyi hizmet sunar.

Çetinsöz ve Turhan (2016) yaptıkları çalışmada Antalya'da her şey dâhil sistemiyle çalışan beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatminlerine etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda örgütsel adaletin iş tatminine herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir. Antalya ile Mersin ve Adana sınır komşusu iller olup her üç ilinde Akdeniz sınırı olmasına rağmen çalışmamızın sonuçları ile tüm adalet boyutlarının iş tatminine etkisinde farklılık göstermektedir. Bu iller arasındaki farklılığın sebepleri farklı bir çalışma konusu olabilir.

Bu araştırmada elde edilen bilgiler ışığında çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile iş tatmin düzeylerini yükseltmek isteyen yöneticilerin aşağıdaki konulara özen göstermesi tavsiye edilebilir:

- Aynı seviyedeki tüm personele aynı düzeyde maaş ödemesi yapılarak aradaki eşitsizlikler giderilebilir. Ayrıca her ay yapılan maaş ödemeleri işletme personellerinin kullandığı bir panoya asılarak, maddi hususlarda şeffaflık sağlanabilir.
- Günlük yapılan işlerde ve kendi çalışma alanlarıyla ilgili olarak personelin önerileri dikkate alınabilir. Personelin kararlara katılımı sağlanabilir.
- Yükselme imkânları tüm personel için eşit olmalı, adaletsizlik algısına yol açabilecek tüm işlemlerden kaçınılmalıdır.
- Otel yöneticileri personel ile iletişimde nazik bir dil kullanmalıdır.
- Otel yöneticileri personele davranışlarında nezaket kurallarına uymalıdır.
- Kadın personel erkek personele göre kişilerarası adalet algısı daha düşük bulgulanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin kadın personele karşı daha nazik olması gerektiğini göstermektedir.
- Elde ettiği geliri yüksek olarak algılayan çalışanların örgütsel adalet algıları da yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, çalışanların gelirlerini yükselterek örgütsel adalet algılarını da yükseltebileceklerini göstermektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu çalışmanın sınırlılıkları vardır. Birincisi bu çalışma beş yıldızlı otellerde yapılmıştır. Eğer konaklama sektörüne genellemek istenirse tüm değişik yıldız kategorilerindeki otellerde, tatil köyleri, hostel, motel gibi farklı tür konaklama işletmelerinde çalışan personel de incelenmelidir. İkinci olarak çalışma Türkiye’de sektörde daralmanın yaşandığı bir kriz ortamında yapılmıştır. Farklı zaman dilimlerinde yapılacak çalışmalar, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide farklı boyutlar ortaya koyabilir. Üçüncü olarak bu çalışma Mersin ve Adana illerinde yapılmıştır. Farklı illerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar bulunabilir. Daha sonraki yapılacak çalışmalarda kota örnekleme yönteminin kullanılmasıyla demografik açıdan yapılacak farklılık testlerinde daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir. Ayrıca örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi ara bir değişkenle birlikte incelenebilir.

KAYNAKÇA

- [1]. Adana İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2018). Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri. 07.06.2018 tarihinde <http://www.adanakulturturizm.gov.tr/TR,161748/turizm-isletme-belgeli-konaklama-tesisleri.html> adresinden alınmıştır.
- [2]. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*, In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, 2. Edt. New York: Academic Press.
- [3]. Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektöründe uygulanması. *Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını*, 457, 114.
- [4]. Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295-318.
- [5]. Akova O., Kuşlivan H. ve Çiftçi, İ. (2015). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış, içinde: O. Akova, İ. Kızıllırmak, H. Tanrıverdi Turizm İşletmeciliği*. Ankara: Detay yayıncılık.
- [6]. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- [7]. Aliyeva, A. (2013). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [8]. Al-Zu'bi, H, A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- [9]. Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- [10]. Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216
- [11]. Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- [12]. Avcı, N. ve Küçükusta, N. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- [13]. Ay, F. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde iş rotasyonu modelleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- [14]. Ayar, T. (2017). *Örgütsel adalet algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: ankara ilindeki sosyal güvenlik denetmenleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- [15]. Aydın, H. İ. (2005). *İş doyumunu etkileyen değişkenler ve bir uygulama*. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 149, 62-85.
- [16]. Balci, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma* [Research in Social sciences]. Ankara: Pegem.
- [17]. Başar, U. (2011). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kara Harp Okulu, Ankara.
- [18]. Baycan, A. (1985). *Analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [19]. Benson, S. G. Ve Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*, 11, 315-320.
- [20]. Beugre C. D., (1998). *Managing fairness in organizations*. Qorum Books. An Imprint of Greenwood Publishing Group, Inc.
- [21]. Beugre, C. D., Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: the effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- [22]. Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an african perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- [23]. Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986) Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, JAI Press, Greenwich, 1, 43-55.
- [24]. Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgements, *Academy of Management Journal*, 3(3), 683-684.
- [25]. Bozkurt, Ö. Ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- [26]. Budak, A. (2006). *Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: milli savunma bakanlığı akaryakıt ikmal ve nato pol tesislerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- [27]. Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. *Pegem Atıf İndeksi*, 1-360.
- [28]. Chan, S.H.J. ve Lai, H.Y.L. (2017). Understanding the link between Communication Satisfaction, Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
- [29]. Cohen-Charash, Y ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- [30]. Colquitt, J. A.,(2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- [31]. Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19),195-213.
- [32]. Çakar, N.D., Yıldız, S. Ve Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.
- [33]. Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [34]. Çarıkçı, İ.H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler-süpermarket çalışanları üzerine bir araştırma, *SDÜ İİBF*, 5(2), 155-168.
- [35]. Çaylı, B. (2013). *Kontrol Odağı-İş Tatmini İlişkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- [36]. Çetinsöz, B. C. ve Turhan, M. (2016). İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerine etkisi ve bir uygulama örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 8(15), 329-3343.
- [37]. Çolak, M. Ve Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: a review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- [38]. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- [39]. Dağcı, O. (2017). *Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı: hava aracı bakım teknisyenleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- [40]. Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü-iş tatmini ilişkisi: plastik sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- [41]. Dündar, T. ve Tabancalı, E. (2012), The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781.
- [42]. Elamin, M. A. ve Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment?. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- [43]. Ercan, Y. (2010). Devlet ve Özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- [44]. Erdem, A. R. (1998). Süreç kullanımlarının eğitim yönetimine katkıları, Yahya Kemal kava eğitim yönetimi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4), 51-58.
- [45]. Erdoğan, M. (1994). *Özgürlük, adalet, refah, adalet kavramı*. Güriz A. (Ed.). Muhafazakar düşünce dergisi içinde, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 15, 115-128.
- [46]. Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (7 bs.) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- [47]. Eroğlu, Ş. G. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- [48]. Fisher, R. T. (1995). *Role stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance*. Lilncoln University, Master of Commerce and Management, Lilncoln.
- [49]. Fisher, R. T. (2001). Role stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance, *Behavioral Research in Accounting*, 13, 143-170.
- [50]. Foley, S., Hang-Yue, N., Wong, A., (2005). Perceptions of discrimination and justice. *Group & Organization Management*, 30(4), 421-450.
- [51]. Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell, G. N. (2005). The perceived glass ceiling and justice perceptions: an investigation of hispanic law associate. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- [52]. Folger, R ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- [53]. Ghazzawi, I.(2008). Antecedents and consequences of job satisfaction: a new conceptual framework. *The Business Review, Cambridge*, 11(2), 1-10.
- [54]. Gergen, K. J., Greenberg, M. S., ve Willis, R. H. (1980). Social exchange advances in theory and research, plenium press, New York.
- [55]. Glenn, N. D., Taylor, P. A. Ve Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 2, 189-193.

- [56]. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1). 9-22.
- [57]. Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4). 606-613.
- [58]. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2). 399-432.
- [59]. Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000). Behavior in organizations. (7th. ed),: Prentice-Hall, Newjersey.
- [60]. Griffin, E. (2019). 10.10.2019 tarihinde <https://www.afirstlook.com/home> adresinden alınmıştır.
- [61]. Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. Londra: The Macmillan Press Ltd.
- [62]. Gürbüz, S., (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- [63]. Güriz, A. (1994). *Adalet kavramının belirsizliği*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- [64]. Holtz, B. C. ve Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, 39(2), 339-365.
- [65]. Heather, K. ve Spence, L. (2004), Hospital nurses: Perceptions of respect and organizational justice. *JONA*, 34, 7-8.
- [66]. Isaac, R. G., Zerbe, W. J. Ve Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation : The Effective Application of Expectancy Theory, 13(2), 2012-226.
- [67]. İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [68]. İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 182-201.
- [69]. Judge, T. A., Locke, E.A., Durham, C.C. ve Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 1(83), 17-34.
- [70]. Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. bs.). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.

- [71]. Karapınar B. P. (2010). Performans *değerlendirme kriterlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisinde performans kriterlerine ilişkin algının etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- [72]. Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *Yönetim*, 20(63), 59-76.
- [73]. Kestane, D. (1996). Performansa dayalı ücret sisteminin kamu kesiminde uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*,(142), 126-144
- [74]. Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, (9. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- [75]. Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- [76]. Kreitner, R. Ve Kinicki, A. (2005). *Organizational Behavior*, (6th ed.). New York: Irwin, Reprinted by permission of McGraw Hill Education.
- [77]. Kuşlivan, S ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22, 139-153.
- [78]. Küçüközkan, Y. (2015). Leadership and motivation theories: A theoretical framework, *Munich Personal RePEc Archive*, 10(13), 86-115.
- [79]. Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms 1. *Journal of personality*, 45(1), 1-52.
- [80]. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *social exchange*. Springer, Boston, MA, 27-55.
- [81]. Locke, E. A. Ve Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Association for Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- [82]. Lotfi, M. H. , Pour, M. S.,(2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 207-2079.
- [83]. Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach*, (12th Ed.). Newyork: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- [84]. Maslow, A. H. (1943). A Thory of human motivation. *Originally Published in Psychological Review*, 50, 370-396.
- [85]. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.

- [86]. McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management*, 35(3), 626-637.
- [87]. McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1.
- [88]. Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2018). Turizm İşletme Belgeli Oteller ve Tesisler, 07.06.2018 tarihinde <http://www.mersinkulturturizm.gov.tr/TR,73389/turizm-isletme-belgeli-oteller-ve-tesisler.html> adresinden alınmıştır.
- [89]. Moorman, R. H., (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- [90]. Mottaz, C. J. (1987). Age and work motivation. *Work and Occupations*, 14(3), 387-409.
- [91]. Mutlu, L. (2015). Yabancı kişilerin taşınmaz mal edinimi yönünden Avrupa Birliği ve Türkiye. *TBB Dergisi*, 59(2005), 264-309.
- [92]. Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, (29), 33-41.
- [93]. Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H., (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-558.
- [94]. Nojani, M. I., (2012), The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (46), 2900-2905.
- [95]. Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK Universities, *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- [96]. Ouyang, Z., Sang, J., Li, P. Ve Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76,147-152.
- [97]. Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

- [98]. Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (3), 182-202.
- [99]. Özen, Janset. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- [100]. Özmen, N. T., Arbak, Y., Süral Özer, P. (2007). Adalete verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- [101]. Öztürk, B. (2018). *Örgütsel stresle başa çıkma, örgütsel adalet, iş tatmini ve duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışlarındaki rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- [102]. Pirali, J. (2007). *The influence of job satisfaction, organizational commitment, and perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior in Turkish education sector*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- [103]. Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimler Enstitüsü Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-162.
- [104]. Polyhart, R. ve Ryan, M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: an examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 72, 308-335.
- [105]. Poston, B. (2009). Maslow's hierarchy of needs. *Association of Surgical Technologists*, 347-353.
- [106]. Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- [107]. Putti, J. M. and S. Aryee, (1990). Communication in organizations. *Group & Organization Management*, 15(1), 43-44.
- [108]. Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (6th ed.). Lyman W. Porter (Ed.). Pearson Education.
- [109]. Robbins, S. P., Judge, T., & Erdem, İ. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- [110]. Sarı, G. O. (2015). *Bireysel özelliklerin örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: mülki idare amirleri üzerine bir inceleme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.

- [111]. Schepman, S. B. Ve Zarate, M. A. (2008). The relationship between burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees, world academy of science. *Engineering and Tehnology International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(4), 242-247.
- [112]. Schmiesing, R. J., Safrit, R. D., Gliem, J. A., (2003). Factors affecting osu extension agents' perceptions of organizatioonal justice anf job satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 20(2), 25-33.
- [113]. Shaw, J. C., Wild, E. ve Colquitt J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444-458.
- [114]. Sheppard, B.H., Lewicki, R.J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research* , 1(2), 161-176.
- [115]. Snipes, R. L., Oswald, S. L., Latour, M., Armenakis, A. A. (2003). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339.
- [116]. Soydan, S. (2011). *Çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik temizlik ürünleri sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- [117]. Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [118]. Şahin, K. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- [119]. Şeker, S. E. (2015). Motivasyon teorisi, *YBS Ansiklopedisi*, 2(1), 23-27.
- [120]. Quyang, Z. Vediğ. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- [121]. Taner, B. (2015). *Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları
- [122]. Taşkıran, E., (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- [123]. Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.
- [124]. Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde iş tatmini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: karaman gıda sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- [125]. Tunçbiz, B. (2015). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi: Karabük Üniversitesi akademik personel üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- [126]. Türk, F. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul
- [127]. Türk Dil Kurumu. (2018). Adalet, 04.04.2018 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae6fdffc35d46.35198613 adresinden alınmıştır.
- [128]. Umutlu, F. (2017). *Hemşirelerde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversite Hastanesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- [129]. Ural, A. K., & Kılıç, İ. İ.(2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [130]. Velez, M.J. ve Neves, P.,(2017). The relationship between abusive supervision, distributive justice and job satisfaction: a substitutes for leadership approach. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 67, 187-198.
- [131]. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons,
- [132]. Vroom, V. H. (1967). Organizations in action. *University of Pittsburgh Press*, 211, 246-249.
- [133]. Yazıcıoğlu, İ (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- [134]. Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6(8),1066-1072.
- [135]. Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.

[136]. Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 254-278.

[137]. Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

[138]. Walster, E., Berscheid, E., Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.

[139]. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire, industrial relations center*. University of Minnesota, Minneapolis.

[140]. Zainalipour, H., SheikhiFini, A. A., ve Mirkamali, S. M. (2010), A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.

EKLER

Ek 1. Yaş Grubuna Göre Örgütsel Adalet Algılama Farklılık Testi (Post Hoc)

Örgütsel Adalet		(I) Yaş gurubu	(J) Yaş gurupları	Anlam Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlam Düzeyi	Sonuç
İşlemsel Adalet Boyutu	Tamhane	18-24	25-31	-,97458*	,17351	,000	FARK VAR
			32-38	-1,36654*	,18107	,000	FARK VAR
			39+	-1,31542*	,21076	,000	FARK VAR
		25-31	18-24	,97458*	,17351	,000	FARK VAR
			32-38	-,39196*	,12004	,007	FARK VAR
			39+	-,34084	,16137	,202	FARK YOK
		32-38	18-24	1,36654*	,18107	,000	FARK VAR
			25-31	,39196*	,12004	,007	FARK VAR
			39+	,05112	,16948	1,000	FARK YOK
		39+	18-24	1,31542*	,21076	,000	FARK VAR
			25-31	,34084	,16137	,202	FARK YOK
			32-38	-,05112	,16948	1,000	FARK YOK
Dağıtım Adalet Boyutu	Scheffe	18-24	25-31	-,76491*	,17352	,000	FARK VAR
			32-38	-1,01706*	,18356	,000	FARK VAR
			39+	-1,10047*	,21783	,000	FARK VAR
		25-31	18-24	,76491*	,17352	,000	FARK VAR
			32-38	-,25215	,13528	,325	FARK YOK
			39+	-,33556	,17905	,320	FARK YOK
		32-38	18-24	1,01706*	,18356	,000	FARK VAR
			25-31	,25215	,13528	,325	FARK YOK
			39+	-,08341	,18879	,978	FARK YOK
		39+	18-24	1,10047*	,21783	,000	FARK VAR
			25-31	,33556	,17905	,320	FARK YOK
			32-38	,08341	,18879	,978	FARK YOK
Kişilerarası Adalet Boyutu	Tamhane	18-24	25-31	-,67052*	,19796	,006	FARK VAR
			32-38	-,72366*	,20388	,003	FARK VAR
			39+	-,95617*	,21986	,000	FARK VAR
		25-31	18-24	,67052*	,19796	,006	FARK VAR
			32-38	-,05314	,11190	,998	FARK YOK
			39+	-,28564	,13890	,226	FARK YOK
		32-38	18-24	,72366*	,20388	,003	FARK VAR
			25-31	,05314	,11190	,998	FARK YOK
			39+	-,23250	,14721	,524	FARK YOK
		39+	18-24	,95617*	,21986	,000	FARK VAR
			25-31	,28564	,13890	,226	FARK YOK
			32-38	,23250	,14721	,524	FARK YOK
Bilgisel Adalet Boyutu	Tamhane	18-24	25-31	-,67893*	,19716	,005	FARK VAR
			32-38	-,84993*	,20007	,000	FARK VAR
			39+	-,91481*	,22669	,001	FARK VAR
		25-31	18-24	,67893*	,19716	,005	FARK VAR
			32-38	-,17099	,10830	,520	FARK YOK
			39+	-,23588	,15195	,546	FARK YOK
		32-38	18-24	,84993*	,20007	,000	FARK VAR
			25-31	,17099	,10830	,520	FARK YOK
			39+	-,06489	,15572	,999	FARK YOK
		39+	18-24	,91481*	,22669	,001	FARK VAR
			25-31	,23588	,15195	,546	FARK YOK
			32-38	,06489	,15572	,999	FARK YOK

Ek 2. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Boyut Farklılık Testi (Post Hoc)

		(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Anlam Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlam Düzeyi	Sonuç
İşlemsel Adalet	Scheffe	İlkokul/İlköğretim	Lise	,36337	,19705	,494	FARK YOK
			Ön Lisans	-,16583	,22671	,970	FARK YOK
			Lisans	,02123	,18876	1,000	FARK YOK
			Lisansüstü	-,99933*	,26723	,008	FARK VAR
		Lise	İlkokul/İlköğretim	-,36337	,19705	,494	FARK YOK
			Ön Lisans	-,52920	,18015	,073	FARK YOK
			Lisans	-,34214	,12917	,137	FARK YOK
			Lisansüstü	-1,3626*	,22906	,000	FARK VAR
		Ön Lisans	İlkokul/İlköğretim	,16583	,22671	,970	FARK YOK
			Lise	,52920	,18015	,073	FARK YOK
			Lisans	,18706	,17105	,879	FARK YOK
			Lisansüstü	-,83350*	,25503	,032	FARK VAR
	Lisans	İlkokul/İlköğretim	-,02123	,18876	1,000	FARK YOK	
		Lise	,34214	,12917	,137	FARK YOK	
		Ön Lisans	-,18706	,17105	,879	FARK YOK	
		Lisansüstü	-1,0205*	,22197	,000	FARK VAR	
	Lisansüstü	İlkokul/İlköğretim	,99933*	,26723	,008	FARK VAR	
		Lise	1,36269*	,22906	,000	FARK VAR	
		Ön Lisans	,83350*	,25503	,032	FARK VAR	
		Lisans	1,02055*	,22197	,000	FARK VAR	
Dağıtımsal Adalet	Tamhane	İlkokul/İlköğretim	Lise	,02401	,18025	1,000	FARK YOK
			Ön Lisans	-,59330*	,20642	,047	FARK YOK
			Lisans	-,37808	,17231	,267	FARK YOK
			Lisansüstü	-1,4507*	,25703	,000	FARK VAR
		Lise	İlkokul/İlköğretim	-,02401	,18025	1,000	FARK YOK
			Ön Lisans	-,61731*	,18041	,008	FARK VAR
			Lisans	-,40209*	,14011	,043	FARK VAR
			Lisansüstü	-1,4747*	,23665	,000	FARK VAR
		Ön Lisans	İlkokul/İlköğretim	,59330*	,20642	,047	FARK YOK
			Lise	,61731*	,18041	,008	FARK VAR
			Lisans	,21522	,17247	,910	FARK YOK
			Lisansüstü	-,85743*	,25713	,014	FARK VAR
	Lisans	İlkokul/İlköğretim	,37808	,17231	,267	FARK YOK	
		Lise	,40209*	,14011	,043	FARK VAR	
		Ön Lisans	-,21522	,17247	,910	FARK YOK	
		Lisansüstü	-1,0726*	,23065	,000	FARK VAR	
	Lisansüstü	İlkokul/İlköğretim	1,45073*	,25703	,000	FARK VAR	
		Lise	1,47475*	,23665	,000	FARK VAR	
		Ön Lisans	,85743*	,25713	,014	FARK VAR	
		Lisans	1,07266*	,23065	,000	FARK VAR	
Kişilerarası Adalet	Tamhane	İlkokul/İlköğretim	Lise	,31096	,15814	,410	FARK YOK
			Ön Lisans	,01290	,18285	1,000	FARK YOK
			Lisans	-,15583	,14383	,963	FARK YOK
			Lisansüstü	-,94706*	,16358	,000	FARK VAR
		Lise	İlkokul/İlköğretim	-,31096	,15814	,410	FARK YOK
			Ön Lisans	-,29806	,17190	,589	FARK YOK
			Lisans	-,46678*	,12963	,004	FARK VAR
			Lisansüstü	-1,2580*	,15125	,000	FARK VAR
		Ön Lisans	İlkokul/İlköğretim	-,01290	,18285	1,000	FARK YOK
			Lise	,29806	,17190	,589	FARK YOK
			Lisans	-,16873	,15883	,968	FARK YOK
			Lisansüstü	-,95997*	,17692	,000	FARK VAR
		Lisans	İlkokul/İlköğretim	,15583	,14383	,963	FARK YOK
			Lise	,46678*	,12963	,004	FARK VAR

Bilgisel Adalet	Lisansüstü	Ön Lisans	,16873	,15883	,968	FARK YOK	
		Lisansüstü	-,79124*	,13621	,000	FARK VAR	
		İlkokul/İlköğretim	,94706*	,16358	,000	FARK VAR	
		Lise	1,25802*	,15125	,000	FARK VAR	
		Ön Lisans	,95997*	,17692	,000	FARK VAR	
		Lisans	,79124*	,13621	,000	FARK VAR	
	Lise	İlkokul/İlköğretim	Lise	,21641	,15075	,811	FARK YOK
			Ön Lisans	-,04351	,18536	1,000	FARK YOK
			Lisans	-,20918	,13420	,728	FARK YOK
			Lisansüstü	-,95723*	,17872	,000	FARK VAR
		Ön Lisans	İlkokul/İlköğretim	-,21641	,15075	,811	FARK YOK
			Ön Lisans	-,25992	,18187	,815	FARK YOK
			Lisans	-,42559*	,12933	,011	FARK VAR
			Lisansüstü	-1,1736*	,17509	,000	FARK VAR
		Lisans	İlkokul/İlköğretim	,04351	,18536	1,000	FARK YOK
			Lise	,25992	,18187	,815	FARK YOK
			Lisans	-,16567	,16840	,981	FARK YOK
			Lisansüstü	-,91373*	,20565	,000	FARK VAR
	Lisansüstü	İlkokul/İlköğretim	,20918	,13420	,728	FARK YOK	
		Lise	,42559*	,12933	,011	FARK VAR	
		Ön Lisans	,16567	,16840	,981	FARK YOK	
		Lisansüstü	-,74805*	,16106	,000	FARK VAR	
	Lisansüstü	İlkokul/İlköğretim	,95723*	,17872	,000	FARK VAR	
		Lise	1,17365*	,17509	,000	FARK VAR	
		Ön Lisans	,91373*	,20565	,000	FARK VAR	
		Lisans	,74805*	,16106	,000	FARK VAR	

Ek 3. Çalışanların Sektör Deneyimlerine Göre Örgütsel Adalet Algılamaları Farklılık Testi (Post Hoc)

Bağımlı değişken	Sektör Deneyimi	Sektör Deneyimi	Anlam Farkı	Std. Hata	Anlam Düzeyi.
İşlemsel Adalet Tukey	1-5 yıl	6-10 yıl	-,51140*	,12867	,000
		11-15 yıl	-,57827*	,16729	,003
		16-20 yıl	-,58348*	,16641	,003
	6-10 yıl	1-5 yıl	,51140*	,12867	,000
		11-15 yıl	-,06687	,17819	,982
		16-20 yıl	-,07208	,17735	,977
	11-15 yıl	1-5 yıl	,57827*	,16729	,003
		6-10 yıl	,06687	,17819	,982
		16-20 yıl	-,00521	,20709	1,000
	16-20 yıl	1-5 yıl	,58348*	,16641	,003
		6-10 yıl	,07208	,17735	,977
		11-15 yıl	,00521	,20709	1,000
Dağıtımsal Adalet Tukey	1-5 yıl	6-10 yıl	-,39256*	,13844	,024
		11-15 yıl	-,47906*	,17999	,040
		16-20 yıl	-,34897	,17904	,209
	6-10 yıl	1-5 yıl	,39256*	,13844	,024
		11-15 yıl	-,08650	,19171	,969
		16-20 yıl	,04359	,19081	,996
	11-15 yıl	1-5 yıl	,47906*	,17999	,040
		6-10 yıl	,08650	,19171	,969
		16-20 yıl	,13009	,22280	,937
	16-20 yıl	1-5 yıl	,34897	,17904	,209
		6-10 yıl	-,04359	,19081	,996
		11-15 yıl	-,13009	,22280	,937
Bilgisel Adalet Tamhane	1-5 yıl	6-10 yıl	-,30546	,11819	,059
		11-15 yıl	-,36543	,14538	,075
		16-20 yıl	-,24663	,16629	,597
	6-10 yıl	1-5 yıl	,30546	,11819	,059
		11-15 yıl	-,05997	,14379	,999
		16-20 yıl	,05883	,16490	1,000
	11-15 yıl	1-5 yıl	,36543	,14538	,075
		6-10 yıl	,05997	,14379	,999
		16-20 yıl	,11880	,18536	,988
	16-20 yıl	1-5 yıl	,24663	,16629	,597
		6-10 yıl	-,05883	,16490	1,000
		11-15 yıl	-,11880	,18536	,988
0,05 düzeyinde anlamlılık.					

Ek 4. Çalışanların Kurum İçi Deneyimlerine Göre Örgütsel Adalet Algılamaları Farklılık Testi (Post Hoc)

Bağımlı değişken		Kurum Deneyimi	Kurum Deneyimi	Anlam Farkı	Std. Hata	Anlam Düzeyi.
İşlemsel Adalet	Tamhane	1-5 yıl	6-10 yıl	-,74816*	,11621	,000
			11-15 yıl	-,37868	,28378	,724
			16-20 yıl	-,40998	,34972	,831
		6-10 yıl	1-5 yıl	,74816*	,11621	,000
			11-15 yıl	,36948	,29293	,769
			16-20 yıl	,33818	,35718	,928
		11-15 yıl	1-5 yıl	,37868	,28378	,724
			6-10 yıl	-,36948	,29293	,769
			16-20 yıl	-,03129	,44114	1,000
	16-20 yıl	1-5 yıl	,40998	,34972	,831	
		6-10 yıl	-,33818	,35718	,928	
		11-15 yıl	,03129	,44114	1,000	
Bilgisel Adalet	Tukey HSD	1-5 yıl	6-10 yıl	-,44893*	,13361	,005
			11-15 yıl	-,36400	,23988	,428
			16-20 yıl	-,34348	,28557	,625
		6-10 yıl	1-5 yıl	,44893*	,13361	,005
			11-15 yıl	,08493	,26145	,988
			16-20 yıl	,10544	,30391	,986
		11-15 yıl	1-5 yıl	,36400	,23988	,428
			6-10 yıl	-,08493	,26145	,988
			16-20 yıl	,02051	,36339	1,000
	16-20 yıl	1-5 yıl	,34348	,28557	,625	
		6-10 yıl	-,10544	,30391	,986	
		11-15 yıl	-,02051	,36339	1,000	

Ek 5. Çalışanların Gelir Değerlendirmelerine Göre Örgütsel Adalet Algılamaları Farklılık Testi (Post Hoc)

Bağımlı değişken	Kurum Deneyimi	Kurum Deneyimi	Anlam Farkı	Std. Hata	Anlam Düzeyi.
İşlemsel Adalet Tukey	Düşük	Orta	-,72160*	,11209	,000
		Yüksek	-1,62853*	,14329	,000
	Orta	Düşük	,72160*	,11209	,000
		Yüksek	-,90693*	,13303	,000
	Yüksek	Düşük	1,62853*	,14329	,000
		Orta	,90693*	,13303	,000
Dağıtımsal Adalet Tukey	Düşük	Orta	-,72469*	,11632	,000
		Yüksek	-1,90098*	,14869	,000
	Orta	Düşük	,72469*	,11632	,000
		Yüksek	-1,17629*	,13804	,000
	Yüksek	Düşük	1,90098*	,14869	,000
		Orta	1,17629*	,13804	,000
Kişilerarası Adalet Tukey	Düşük	Orta	-,70273*	,10505	,000
		Yüksek	-1,51229*	,13428	,000
	Orta	Düşük	,70273*	,10505	,000
		Yüksek	-,80957*	,12467	,000
	Yüksek	Düşük	1,51229*	,13428	,000
		Orta	,80957*	,12467	,000
Bilgisel Adalet Tamhane	Düşük	Orta	-,71838*	,11024	,000
		Yüksek	-1,51294*	,12348	,000
	Orta	Düşük	,71838*	,11024	,000
		Yüksek	-,79457*	,11023	,000
	Yüksek	Düşük	1,51294*	,12348	,000
		Orta	,79457*	,11023	,000

0,05 anlam düzeyinde.

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: Mersin-Adana Örneği” başlıklı Yüksek Lisans Tezi kapsamında veri temin edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtlar sadece tez araştırma kapsamında kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen soru atlamadan tüm ifadeleri yanıtlayınız.

Katılımınız ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Bahar TANER
Tez Danışmanı

Emrah ÜNAL
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz (X) veya doldurunuz.

Yaşınız:	
Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/> Evli
Varsa Çocuk Sayısı:	
Öğrenim Durumunuz: (En son mezun olduğunuz okul)	<input type="checkbox"/> İlkokul/İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
Sektörde Çalışma Süreniz (Yıl veya ay olarak)	
Bu İş Yerindeki Çalışma Süreniz (Yıl veya ay olarak)	
Gelirinizi Nasıl Değerlendiriyorsunuz	<input type="checkbox"/> Düşük	<input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Yüksek

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıda verilen ifadelere katılma derecenize göre; **1: Tamamen Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3:Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum** olacak şekilde işaretleyiniz.

1. Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızla ilgili karar verilirken amirinize fikirlerinizi ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2. Amiriniz aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. ilgili karar verirken elde edilen bu kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3. Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. ilgili karar süreci tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4. Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. ilgili karar süreci önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5. Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. ilgili karar süreci doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6. Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. ilgili karar süreci sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7. Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. ilgili karar süreci etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
8. . Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
9. . Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. tamamladığımız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
10. . Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. kuruma yaptığımız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
11. . Aldığımız ücret, ilerleme, takdir vb. göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5
12. Amiriniz size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13. Amiriniz size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14. Amiriniz size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15. Amiriniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
16. Amiriniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
17. Amiriniz süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18. Amirinizin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19. Amiriniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20. Amiriniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ						
Aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.						
1. Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2. İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5	6
3. Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
4. İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	6
5. İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5	6
6. İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	6
7. Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5	6
8. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
9. İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
10. İşyerimde ücret artışları az oluyor.	1	2	3	4	5	6
11. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5	6
12. Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	6
13. İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5	6
14. Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
15. İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5	6
16. Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
17. İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
18. Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5	6
19. Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
20. Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5	6
21. Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6
22. İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	1	2	3	4	5	6
23. Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5	6
24. İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	1	2	3	4	5	6
25. İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
26. Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
27. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6
28. Ücretimdeki artışlardan memnunum.	1	2	3	4	5	6
29. İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5	6
30. Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6
31. Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5	6
32. Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5	6
33. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
34. İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5	6
35. İşimden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
36. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5	6

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Emrah ÜNAL

Doğum Yeri : Yozgat

Doğum Tarihi : 27/03/1987

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Aile Ekonomisi ve Beslenme Öğretmenliği	Gazi Üniversitesi	2004-2011
Yüksek Lisans	Turizm İşletmeciliği	Mersin Üniversitesi	2013-2018