

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMASI VE İŞ TATMİNİ HAKKINDA
BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı**

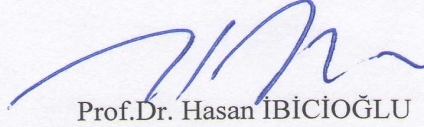
Şeyma Gün EROĞLU

Danışmanı: Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

**Haziran 2009
DENİZLİ**

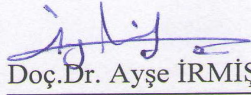
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme. Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Şeyma Gün EROĞLU tarafından Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan “**Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma**” başlıklı tez, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 03.07.2009 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Jüri Başkanı



Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

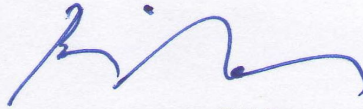
Jüri Üyesi (Danışman)



Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ^{06/07/2009}
tarih ve ^{12/01}... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulguların analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet edildiğini; bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

Tarih

...../...../.....

İmza

şeyma Gün EROĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans çalışmalarım sırasında, kendilerinden ders aldığım bütün hocalarıma; yüksek lisans tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu akademik danışmanlığından ve her türlü desteğinden dolayı değerli hocam Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ'e; yine yüksek lisans eğitim ve öğretimim ile tez savunmasındaki katkısı nedeniyle değerli hocam Prof. Dr. Sebahat BAYRAK KÖK'e; kısıtlı vakit ve yoğun işlerine rağmen tez savunmama Süleyman Demirel Üniversitesinden katılan değerli bilim adamı Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU'na; yüksek lisans tezimin istatistiksel çözümlemesindeki önerileri ile düzeltmelerde yaptığı katkılardan dolayı kuzenim Burak Alparslan EROĞLU'na, bana her alanda destek olan sevgili annem Nurhayat EROĞLU'na ve sevgili babam Feyzullah EROĞLU ile canım kardeşim İbrahim Türkhan EROĞLU'na teşekkür ederim.

ÖZET**ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMASI VE İŞ TATMİNİ HAKKINDA BİR
ARAŞTIRMA****EROĞLU, Şeyma Gün****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon
Bilim Dalı****Tez Danışmanı: Doç.Dr. Ayşe İRMİŞ****Temmuz 2009, 223 sayfa**

Bu çalışma, “Adaletin” iş ve örgüt hayatındaki etkisini geniş bir şekilde izah etmeyi hedeflemektedir. Bu tezde öncelikle çalışmanın teorik ve kavramsal altyapısı yerli ve yabancı kaynaklar kullanarak kurulmaya çalışılmıştır. Bu eserin anahtar kavramı olan “Adalet”, farklı kültürel bakış açıları altında tartışılmalıdır. Bu bağlamda, adalet kavramını açıkça tanımlamakta yarar vardır. Adalet algısal bir kavram olarak kabul edildiği için, farklı kişi ve gruplarca farklı şekillerde anlaşılmaktadır. Bundan dolayı, kişilerin ve grupların, çeşitli uygulama ve ilişkilerin sonuçlarında ortaya çıkan davranış ve tavırların incelemek ihtiyacı duyulmuştur. Bu çalışmada, örgütteki işçilerin, iş ortamındaki tavır ve sosyal ilişkilere karşı olan adalet algıları tanımlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu varsayımına dayanarak iş tatmini konusu ayrıntıları ile ele alınmıştır. Bu bağlamda, iş tatmininin çalışanların performansı ve örgütlerin verimliliği için son derece önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Bununla beraber, iş tatmini kavramı üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler incelenmiştir. İş tatminsizliği sonucu, bireysel ve örgütsel olarak yaşanabilecek olumsuzluklara dikkat çekilmiştir.

Tezin, alan araştırması, Pamukkale Üniversitesinin merkez kampüste rektörlük ve diğer fakültelerin idari ve akademik personeli üzerinde yapılmıştır. Hazırlanan ankete 240 personel katılmıştır. Ankette 3 grup soru bulunmaktadır. İlk soru grubu, ankete katılanların sosyodemografik durumlarıyla ilgilidir. İkinci grup ise örgütsel adalet algısı ve iş tatminsizliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Son olarak, üçüncü grup da ankete katılanların işle alakalı psikosomatik rahatsızlıkları sorgulanmaktadır.

Araştırmamızın sunucunda, örgütsel adaletle ilgili tutumların, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarını etkilediği görülmüştür. Örgütlerdeki, prosedürlerde, dağıtım kararlarında, örgütsel uygulamalarda ve kişiler arası iletişimde adaletin sağlanması, iş tatmini açısından son derece etkili ve önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. Böylece, örgütsel adalet kavramının, örgütün verimliliğini devam ettirmede yadsınamaz bir yeri olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Algılama, Örgütsel Adalet, İş Tatmini

ABSTRACT**A STUDY ABOUT ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND JOB SATISFACTION****EROĞLU, Şeyma Gün****M. Sc Thesis in Department Of Business Administration****Thesis Advisor: Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ****July, 2009, 223 Pages**

This study seeks to expound upon the influence of “Justice” on work and organization life. In this thesis, we first try to establish the theoretical and conceptual basis of the study by using domestic and foreign sources. “Justice”, the key point of the paper, has been discussed under different cultural perspectives. Hence, it is useful to clarify the justice concept. Since justice is accepted as a perceptual concept, different people and different groups can understand it in different ways. Thus, we need to examine the behaviors and demeanor of people and groups, which are results of various applications and relations in work environment. In this research, we try to identify the justice perceptions of workers in organization in response to the treatments and social relations in their work place. Furthermore, in this study, depending on the assumption that there exists a relationship between organizational justice and job satisfaction, the job satisfaction topic is examined in detail. Thus, it is emphasized that job satisfaction is an extremely important factor for employees’ performance and efficiency of organizations. On the other hand, individual and organizational factors, which affect the job satisfaction, are analyzed. We also point out individual and organizational disorders that can be result of job dissatisfaction.

The field study of the thesis has been conducted on administrative and academic personal in rectorate and other faculties, which are located in central campus of Pamukkale University. 240 personal from university participated in the interview. There are three groups of questions in the interview. First group consists of questions about socio-demographic structure of the interviewees. The second group of questions aims to bring out the relationship between perceived

organizational justice and job dissatisfaction. Finally, third group contains questions about psycho-somatic well-being of interviewees.

In conclusion, the attitudes about organizational justice have impact on the both job satisfaction and commitment of workers to organization. It is manifested that providing the justice in procedures, distribution decisions, organizational applications and interpersonal communication in organizations is an extremely effective and important factor for job satisfaction. Therefore, the concept of the organizational justice appears to have an undeniable place in maintaining efficiency in organization.

Keywords: Justice, Perception, Organizational Justice, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİLLER ve GRAFİKLER DİZİNİ.....	XIII
TABLolar DİZİNİ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ADALET VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

1.1. Genel Olarak Adalet Kavramı.....	7
1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi	8
1.1.2. Batı ve İslam Medeniyetinde Adalet Kavramı.....	9
1.1.2.1. Batı Medeniyetinin Temeli Olarak Yunan Düşüncesinde Adalet Kavramı.....	9
1.1.2.2. Günümüz Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı	11
1.1.2.2.1. Modern Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı.....	11
1.1.2.2.2. Postmodern Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı.....	14
1.1.3. İslam Düşüncesinde Adalet Kavramı.....	17
1.2. Adalet Kavramının Benzer ve İlgili Kavramlarla İlişkisi.....	19
1.2.1. Eşitlik Kavramı.....	19
1.2.1.1. Batı Düşünce Düşünce Sisteminde Eşitlik Kavramı	20
1.2.1.2. Postmodern Düşünce Sisteminde Eşitlik Kavramı	23
1.2.1.3. İslami Düşünce Sisteminde Eşitlik Kavramı.....	24
1.2.2. Hakkaniyet Kavramı	25
1.2.3. Hukuk Kavramı.....	27
1.2.3.1. Hukukun Kelime Anlamı ve Kavramın Tanımı	27

1.2.3.2. Hukuk ve Adalet İlişkisinin Tarihi Gelişimi	30
1.2.3.3. Adaletin Hukuktaki Yeri ve Önemi	34
1.2.3.4. Hukuk Sosyolojisi Açısından Hukuk ve Adalet İlişkisi	35
1.2.3.5. Hukuk Felsefesi Açısından Adalet- Hukuk İlişkisi	37
1.3. Adalet Kavramının İnsan ve Toplum Hayatındaki Yeri	38
1.3.1. Sosyal Sistem Teorisi Açısından Adalet	38
1.3.2. Sosyal Adalet Kavramı	42
1.3.3. Küreselleşme Süreci ve Adalet	44
1.3.3.1. Küreselleşme Süreci	44
1.3.3.2. Küresel Adalet	50
1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Algılamalar ve Sonuçları	51
1.4.1. Algılanan Adalet Kavramı ve Sosyal Süreçler	51
1.4.2. Adalet ile İlgili Algılamalar ve Adalet Dair Algılama Yönetimi	54
1.4.2.1. Algılanan Adalet Kavramı ve Sosyal Süreçler	54
1.4.2.2. Adalet(sizlik) ile ilgili Algılama Yönetimi	57

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDEKİ ADALET OLGUSU

2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi	61
2.2. Örgütlerde Adalet Türleri	65
2.2.1. Dağıtım Adaleti	66
2.2.2. Prosedür Adaleti	71
2.2.3. Etkileşim Adaleti	76
2.2.4. Bilgisel Adalet	78
2.2.5. Kişiler Arası Adalet	79
2.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Arasındaki İlişki	80
2.4. Örgütsel Adalet Teorileri	81
2.4.1. Reaktif –İçerik Teorileri (Reactive Content Theories)	82
2.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	82
2.4.1.2. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi	86
2.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri	86
2.4.3. Reaktif – Süreç Teorileri	88

2.4.4. Proaktif –Süreç Teorileri	88
2.5. Örgütlerde Örgütsel Adalet ile İlgili Sorunlar	90
2.5.1. İş Gören Seçimi ve Yerleştirmede Adaletsizlik.....	92
2.5.2. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik.....	93
2.5.3. Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik	94
2.5.4. Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik	96
2.5.5. Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik.....	97
2.5.6. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik.....	98
2.5.7. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik.....	99
2.5.8. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik.....	100
2.5.9. Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik	101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. Tatmin Olgusu ve İş Tatmini.....	103
3.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	103
3.1.2. Motivasyon Temelli İş Tatmini Teorileri.....	106
3.2. İş Tatmini ile İlgili Benzer Kavramlar	109
3.2.1. İş Tatmini ve Yaratıcılık.....	109
3.2.2. İş Tatmini ve Motivasyon	110
3.2.3. İş tatmini ve Moral İlişkisi	112
3.2.4. İş Tatmini ve Performans İlişkisi.....	112
3.2.5. İş Tatmini ve Tutum İlişkisi	114
3.2.6. İş Tatmini ve Verimlilik	115
3.3. Genel Olarak İş Tatminin Önemi.....	116
3.4. İş Tatminini Etkileyen ve İlişkili Olan Örgütsel Faktörler	119
3.4.1. Ücret.....	119
3.4.2. İşin Nitelikleri	121
3.4.3. Çalışma Koşulları	124
3.4.4. Kariyer İmkanları	125
3.4.5. Yönetim Tarzı ve İlişkileri.....	126
3.4.6. Çalışma Arkadaşları.....	128

3.4.7. İletişim Tarzı ve Yönetimi.....	130
3.4.8. Örgüt içindeki Görevlerin Adil Dağılımı.....	131
3.4.9. Uygun ve Adil Ödüllendirme Sistemi.....	132
3.5. İş Tatminini Etkileyen ve İlişkili Olan Bireysel Faktörler.....	132
3.5.1. Kişisel Faktörler	132
3.5.2. Yaş ve Hizmet Süresi	133
3.5.3. Cinsiyet.....	133
3.5.4. Medeni Durum.....	134
3.5.5. Statü	134
3.5.6. Eğitim ve Öğrenim Durumu.....	136
3.6. İş Tatmini ve Genel Yaşam Tatmini.....	136
3.7. İş Tatminsizliği Kavramı ve Sonuçları	137
3.7.1. İş Tatminsizliği Kavramı.....	137
3.7.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	138
3.7.2.1. Devamsızlık	138
3.7.2.2. Personel Devri ve İşten Ayrılma Niyeti.....	139
3.7.2.3. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları	142
3.7.2.4. Sendikal Örgütlenme, Grev ve Lokavt.....	143
3.7.2.5. Saldırganlık ve Örgütsel Sabotaj.....	144
3.7.2.6. Çatışma.....	146
3.7.2.7. Yabancılaşma	147
3.7.2.8. Engellenme	148
3.7.2.9. Stres	149
3.7.2.10. Geriye Dönüş Davranışları	150
3.7.2.11. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar	150
3.7.2.12. Psikosomatik Rahatsızlıklar	151

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ADALET İLE İLGİLİ SORUNLARA ÇÖZÜM YOLLARI

4.1. Sosyo-kültürel Sistemde Denge Sağlayıcı Düzenlemeler	152
4.1.1. Sorokin'in Kültür Tipleri ve İdeal Kültür Modeli	152
4.1.2. Türk-İslam Kültüründe Denge Sağlayıcı Düzenlemeler	158

4.2. Örgütlerde Adalet (Denge) Sağlayıcı Bir İmkan Olarak Psikoteknik Yöntem.....	163
4.2.1. Adil Bir Personel Seçimi İçin Psikoteknik Uygulama	163
4.2.2. Adil Bir Terfi Sistemi İçin Psikoteknik Uygulama	166
4.3. Örgütlerde Adalet ve Denge Sağlayıcı Bir Unsur Olarak Performans Yönetimi	169
4.4. Örgütlerde Adalet Denge Sağlayıcı Bir Araç Olarak İletişim Yönetimi...	171

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMSI VE İŞ TATMİNİ HAKKINDA PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı, varsayımı ve Yöntemi.....	174
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	174
5.1.2. Araştırmanın Varsayımları.....	175
5.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	176
5.1.3.1. Örneğin Seçimi.....	176
5.1.3.2. Verilerin Toplanması.....	177
5.1.3.3. Ölçeğin Seçimi.....	177
5.1.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	178
5.1.3.4. Soruların Niteliği.....	179
5.2. Araştırma Sorularının Genel Değerlendirmesi.....	179
5.2.1. Sosyodemografik Soruların Değerlendirilmesi:	179
5.2.2. Örgütsel Tatmin ve Algılamayla İlgili Soruların Değerlendirilmesi	182
5.2.2.1. Tatmin Düzeyinin Akademik ve İdari Personeller için Değerlendirilmesi	182
5.2.2.2. Adalet Algılamasıyla İlgili Verilerin Değerlendirilmesi	183
5.2.2.3. Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi.....	184
5.2.2.4. Örgütsel Adalet ile ilgili Algıların İş Tatminsizliği Üzerindeki Etkisi	187
5.2.2.5. Örgütteki Tatminsizlik Durumlarının Örgütsel ve Bireysel Sonuçları.....	190
SONUÇ.....	192

KAYNAKLAR.....	197
EKLER 1: Tablolar	209
ÖZGEÇMİŞ	223

ŞEKİLLER ve GRAFİKLER DİZİNİ

Şekil4.3.1.Sorokin'in İdeal Kültür Modeli.....	156
Grafik5.5.1.PersonellerinCinsiyete Göre Dağılımı.....	179
Grafik5.5.2.PersonelinEğitim Düzeyi.....	179
Grafik5.5.3:PersonelinYaş Dağılımı.....	180
Grafik5.5.4:PersonelinYönetim Konumları.....	180

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.2.1. Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması ve Adalet Türleri.....	90
Tablo 5.1. İşyerinde Yaşanan Olumsuzluklar.....	190
Tablo 5.2. İşyerinde hissedilen psikolojik sorunların yüzdesel dağılımı.....	191
Tablo 5.3. İşyerinde hissedilen psikolojik sorunların yüzdesel dağılımı.....	192
Tablo Ek 1. Bütün Personel İş Tatminsizliği İstatistikleri.....	209
Tablo Ek 2. Bütün Personel Adalet Algısı İstatistikleri.....	210
Tablo Ek 3. İdari Personel İş Tatminsizliği İstatistikleri.....	211
Tablo Ek 4. İdari Personel Adalet Algısı İstatistikleri.....	212
Tablo Ek 5. Akademik Personel İş Tatminsizliği İstatistikleri.....	213
Tablo Ek 6. Akademik Personel Adalet Algısı İstatistikleri.....	214
Tablo Ek 7. Erkek Personel İş Tatminsizliği İstatistikleri.....	215
Tablo Ek 8. Erkek Personel Adalet Algısı İstatistikleri.....	216
Tablo Ek 9. Kadın Personel İş Tatminsizliği İstatistikleri.....	217
Tablo Ek 10. İdari Personel Adalet Algısı İstatistikleri.....	218
Tablo Ek 11. Adalet Türlerine Göre Tatminsizlik ve Adalet Algısı Ortalamaları.....	219
Tablo Ek 12. Toplam personel Kikare testi sonuçları.....	220
Tablo Ek 13. İdari personel Kikare testi sonuçları.....	220
Tablo Ek 14. Akademik personel Kikare testi sonuçları.....	221
Tablo Ek 15. Tüm Personel için Sıralı Probit Modeli Sonuçları.....	221
Tablo Ek 16. İdari Personel için Sıralı Probit Modeli Sonuçları.....	222
Tablo Ek 17. Akademik Personel için Sıralı Probit Modeli Sonuçları.....	222

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin her çağ ve döneminde, her insan grubunu, bütün organizasyonları, toplumlar ve devletleri, aynı derecede ilgilendiren temel ülkülerden biri de, “adalet” ve “eşitlik” kavramıdır. İnsanlar, biyolojik ve sosyal varlıklarını devam ettirebilmek ve çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeryüzünde gözükmeye başladıkları zamandan şimdiki zamana kadar, çok sayıda ekonomik ve sosyal kaynağı kullanmak durumunda kalmışlardır. Ekonomik ve sosyal kaynaklar, yaşanan hayatın vazgeçilemez ve ertelenemez ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli rol oynamaktadır. Bunun yanında, bu kaynakların belirli insan gruplarınca sahip olunması durumu büyük bir iktidar ve güç kaynağının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, insan ve grupların, bu kaynakları elde etme arzuları sürekli canlı ve diri olmuştur. Bu yüzden, ekonomik ve sosyal kaynakları bir şekilde kullananlar, bunlardan yeterince yararlandıktan sonra, ihtiyaç fazlasını başkalarının yararına bırakmak yerine, kendi denetimleri ve mülkiyetlerinde tutmayı tercih etmişlerdir. Çünkü, ekonomik ve sosyal kaynaklara ihtiyacın dışında sahip olmak, dönüşümlü olan ihtiyaçların tekrarında başkalarına muhtaç olmamak anlamına gelirken; aynı zamanda başkalarının nasıl bir hayat yaşayacağını belirleme ve yönlendirmede yetki ve denetim gücüne de sahip olmak anlamına gelmektedir. Bu yüzden, her çağ ve bütün zamanlarda, ortalama her insan ve toplum, yaşadıkları çevrede var olan ekonomik ve sosyal kaynaklarda, kendi ihtiyacını karşılayabilecek olan miktar ve ölçülerden daha fazlasını sahiplenmek istemiştir. Dolayısıyla, insanlar ve toplumlar arasındaki ekonomik ve sosyal kaynakların temel paylaşım sorunu olarak, “adalet” ve “eşitlik” olgusu ortaya çıkmıştır. Tabiattaki ve hayattaki ekonomik ve sosyal kaynakların, varsayım ve ideal olarak insan ve toplumlar arasındaki paylaşımı, eğer her insanın ve her toplumun sadece ihtiyaçlarına göre yapılmış olsaydı, bu dağılım “adalet” ve “eşitlik” anlayışına uygun olacaktı. Fakat, insanlığın ve toplumların tarihi tecrübesi göstermektedir ki, ortalama her insan ve toplum, daha fazla iktidar ve güç toplamak, başka insan ve toplumları kendi denetimleri altına alma aracı olarak kullanmak üzere, her zaman daha fazla ekonomik ve sosyal kaynağa sahip olmak istemiştir. İşte, aslında, başka insan ve toplumun ihtiyacına cevap verme durumunda olan (yani, onların hakkı olan) ekonomik ve sosyal kaynaklardan bir kısmının, güçlü ve egemen küçük bir kesim tarafından gerçekte ihtiyacı olanların (yani, hakkı olanların) yoksun bırakılarak elde tutulmasına ise “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” denilmiştir.

İnsanlık ve toplumların tarihine ve şimdiki zamanlardaki yaşanan hayata bakıldığı zaman, her çağ ve dönemde “adalet” ve “eşitlik” düşüncesi, ideal bir niyet ve hedef olmasına karşılık, çoğunlukla insan ve toplumların ilişkilerinde “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” daha yaygın bir durum olarak görülmektedir. Bu bağlamda, insanlığın ve toplumsal varlığın, tabiat ve çevreye dair etkileşimlerinde, birçok konuda denge ve ölçünün bozulması gibi; insanlar ve toplumlar arasındaki “adalet” ve “eşitlik” ölçüsü de, giderek bozulmaktadır. Bu anlamda, insanların ve toplumların gelişme ve ilerlemelerinde, belirli ölçüde ekonomik ve sosyal kaynak kullanımı etkili rol oynarken; gelişme ve ilerleme düzeyi arttıkça da insan ve grupların amaçları ve beklentileri çeşitlenerek ekonomik ve sosyal kaynaklara olan ihtiyaçları da giderek yükselmiştir. 19. yüzyıldan itibaren kapitalist-endüstriyel devrim sonrasında, toplumlar üzerindeki geleneksel değerlerin denetim gücü zayıflamıştır. Böylece, gruplar ve toplumlar arasındaki güç ve iktidar ilişkilerinin “değer merkezli önceliklerden”, “mülkiyet” ve “sahiplenme” odaklı bir hayat tarzına doğru dönüşmüştür. Sonuç olarak, her kişinin ve her kesimin ekonomik ve sosyal kaynaklara olan muhtaçlığını arttırmıştır. Bu bağlamda, kaynakların paylaşımı ve denetimi bir anlamda hayat alanlarının ve iktidar ilişkilerinin de, “adaletsizliğini” ve “eşitsizliğini” giderek şiddetlendirmektedir.

Dünya ölçeğinde, ekonomik ve sosyal kaynakların kullanımı, işleyişi dönüşümü, yönetimi ve denetimi konusunda, insanlık âleminin yarattığı en önemli ve anlamlı kültürel eylem “örgütlenme” ise bu konudaki en etkili oluşum da “örgüt” olgusudur. İnsanlar ve gruplar kendi ihtiyaç ve amaçlarını, başka insan ve kaynakların kullanımı ve aracılığıyla elde etme amacıyla çeşitli “örgütler” kurmuşlardır. Bu bağlamda, başka insan ve kaynakların, belirli bir iş bölümü ve işbirliği içerisinde, birer araç gibi kullanılması arzusu “örgütlenme” eylemini ve “örgüt” oluşumunu doğurmuştur. Böylece, ekonomik ve sosyal kaynakların tedarikinin, üretiminin, yönetiminin, “örgütler” aracılığıyla yapılıyor olması bir taraftan ekonomik ve sosyal kaynakların sahiplenilmesi arzusunu hızlandırırken, diğer yandan da bu bağlamda gerçekleştirilen “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” konularını şiddetlendirmiştir. Bu çerçevede, “örgütler”, kişisel ve toplumsal anlamda birçok işleve sahip olmanın yanında, aynı zamanda toplumsal “adaletin” ya da “toplumsal adaletsizliğin” zemin bulduğu bir sosyal ortam olma özelliğine sahiptir. Yeni dünya düzeninde, ülkelerin ve toplumların dolayısıyla kişilerin ve grupların, nasıl bir hayat yaşayacaklarının en önemli belirleyicisi, sahip

oldukları örgütlerin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Örgütlerin etkinliği ve başarısı ise çalışan insanların iş tatminleriyle ve motivasyonları ile yakından ilgili bir konudur. İş tatmini ve motivasyon üzerinde yapılan çok sayıdaki teorik ve ampirik araştırmaların ortaya koyduğu bulgulara bakılırsa, örgütlerdeki çalışan insanların etkinliği ve verimliliği ile iş tatminlerini etkileyen çok sayıda etken ve değişken söz konusudur. Çalışan insanların, çalıştıkları örgütlerin çalışma şartları ile yönetim ve organizasyon süreçlerini adil bulup bulmadıkları ve bu konudaki algıları, hem çalışan kişilerin, hem de örgütlerin sosyal kaderinde önemli bir değişken olmaktadır. Buna göre, bulunduğu yaşam alanlarında, özellikle örgütlerdeki iş hayatında, çalışma şartlarının tayininin “dengeli” bir dağılıma dayandığını ve diğer yönetim ve organizasyon süreçlerinin işleyişinin adaletli olduğunu düşünmeleri, bu kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu hakkında kuvvetli iddialar mevcuttur. Buna karşılık, iş ve hizmet örgütlerinde çalışan personel içerisinde bulunduğu çalışma şartları ile çeşitli yönetim ve organizasyon süreçlerini “adaletsiz” olarak algılıyorlarsa büyük bir ihtimalle iş tatminsizliği duyma ve örgütlerinden memnun olmama hali daha yaygın olmaktadır.

Ekonomik ve sosyal kaynakların kullanımı ve yönetiminin, büyük ölçüde “örgütler” aracılığıyla yapılıyor olma gerçekliğinden dolayı, her insan topluluğunun ideal hedefi olan “adalet” ülküsüne kavuşmasında, “örgütsel adalet” olgusu, en önemli ve etkili sosyal mekanizmalardan biridir. Sosyal sistem teorisinin ortaya koyduğu ilke ve esaslara göre, çeşitli iş ve hizmet örgütlerinin ekonomik ve sosyal kaynaklarının dağılımındaki “adalet” ölçüsü, çoğunlukla içerisinde faaliyet göstermiş oldukları ülke ve (küreselleşmiş) dünyanın bu yöndeki eğiliminin etkisi altında şekillenmektedir. Bu çerçevede, bu yüzyılın geçen yüzyıllara göre, çok çeşitli ve derin adaletsizlikler ve haksızlıklar üretiyor olması, başta örgütler olmak üzere, hayatın her alanında çok büyük haksızlık ve adaletsizlikler yapılma gerçeğini de beraberinde getirmektedir. Her ne kadar, şimdiki zamanlardaki haksızlık ve adaletsizliklerin çağdaş-kapitalist küresel ideolojinin şekillendirdiği yeni dünya düzeninde, çok yönlü reklam, tanıtım, film, dizi, magazin, propaganda ve psikolojik savaş gibi etkili iletişim teknikleriyle üzeri kapatılmaya çalışılsa da, birçok deneye dayalı araştırma ve aktif katılımlı gözlem yoluyla bu haksızlık ve adaletsizliklerin şiddetinin artıyor olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bütün çağ ve dönemlerde, sürekli olarak var olmuş olan adaletsizlik ve haksızlıkların, en çarpıcı ve şiddetlisi şimdiki zamanlarda iş ve hizmet örgütlerinde

yaşanmaktadır. Örgütsel adaletsizlik ve haksızlık algılarının yükseldiği ölçüde, iş tatminsizliğinde de artışların olduğu görülmektedir.

Ekonomik ve sosyal kaynakların dağılımındaki “adalet” ve “hakkaniyetin”, toplumsal refah ve barışı sağlayacak şekilde, yeniden düzenlenmesi yönünde bir takım ideal düşünce ve ilkeler oluşturulacak ise hiç kuşkusuz böyle bir toplumsal projenin en önemli aracı “örgütsel adalet” olmalıdır. Başka bir deyişle, örgütlerin kendi içindeki adalet ve eşitlik anlayışının işleyişini ve yönetiminin sadece örgütler için değil, aynı zamanda toplumsal refahın ve bütünleşmenin sağlanmasında da büyük bir rol oynayacağı bilinmelidir. Buna göre, küresel adaletin yolu, sosyal adaletten; sosyal adaletin yolu “örgütsel adaletten” geçecektir. Örgütsel adaletin yeniden inşasında ilk adım, iş ve hizmet örgütlerini, bu konuda araştırmak ve incelemekle atılmalıdır. Azgelişmiş ülkelerde gözlenen yaygın adaletsizlik ve haksızlık uygulamalarının esas kaynaklarından birinin, iş ve hizmet örgütlerindeki “örgütsel adaletsizliklerden” kaynaklandığı bilinmektedir. Ayrıca, yine, azgelişmiş ülkelerdeki örgütlerde de çok sık gözlenen “iş tatminsizliğinin” bir nedeni de, “örgütsel adaletsizlik” olgusudur. Bu yüzden, “Örgütsel Adalet Algılaması ile İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma” konulu bu çalışmada, bir taraftan teorik ve kavramsal inceleme yapılırken, diğer taraftan da, iş hayatındaki “örgütsel adalet” ile “iş tatmini” arasındaki ilişki anket yöntemiyle tespit edilmiştir. Tez, beş bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, adalet kavramının genel olarak tanımına ve adalet kavramıyla ilişkili olarak benzer kavramlara değinilmiştir. Bunun yanında, adalet kavramının insan ve toplum hayatındaki yeri ve örgütsel adalet kavramı ile ilgili algılamalara yer verilmiştir. Adalet kavramının tanımı yapılırken, bu kavramın Batı ve İslam medeniyetlerinde algılanış şekilleri ve öneminden bahsedilmiştir. Ayrıca, günümüzde bu kavramın modern ve postmodern düşünce sistemlerinde taşıdığı anlamlar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Adalet kavramının, hakkaniyet ve hukuk kavramlarıyla ilişkisi, benzer ve farklı yönleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Adalet kavramının insan ve toplum hayatındaki yerine değinilirken, sosyal sistem teorisi, sosyal adalet kavramı ve küreselleşme süreciyle ortaya çıkan küresel adaletsizlik kavramından bahsedilmiştir. Birinci bölümün son kısmında ise adalet/adaletsizlik kavramının insanlar ve toplumlar tarafından algılanışı ve sosyal süreçlerdeki değerlendirilmesi yapılmıştır.

Birinci bölümde yapılan tanımlamalar ve açıklamaların ardından ikinci bölümde, örgütlerde adalet olgusu açıklanmaya ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, uygulamalarda örgütlerde yaşanmakta olan adaletsizlik türleri tespit edilmiş ve ardından da bu adaletsizlik boyutları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Örgütlerde yaşanan adaletsizlik algısı boyutlarının tespitinden sonra literatürde yer alan adalet teorileri, reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri, proaktif-süreç teorileri olmak üzere dört grupta toplanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümün son kısmında ise örgütlerde en sık yaşanan örgütsel adaletsizlik türlerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütlerin verimlilik ve performansında son derece etkili olan iş tatmini faktörü incelenmiştir. Bu çerçevede, öncelikle tatmin olgusu ortaya konulmaya çalışılmış ve bağlantılı olarak iş tatmini kavramının gelişim süreci incelenmiştir. İş tatmini kavramının açıklanmasından sonra bu kavramla yakından ilgili olan yaratıcılık, motivasyon, moral, performans, tutum ve verimlilik kavramlarına ve aralarındaki ilişkiye değinilmiştir. İş tatmininin örgütler açısından taşıdığı değere ve öneme dikkat çekilmesinin ardından, bu kavramı etkileyen ve bu kavramla yakından ilişkili olan örgütsel faktörler tespit edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin tespitinden sonra bu kavram üzerinde etkili olduğu belirlenen bireysel faktörlerle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bireylerin iş yaşamındaki zamanlarda duydukları yaşam tatmini kavramının, iş yerinde çalışanların algılamış oldukları iş ile ilgili tatminleri arasındaki bağdan bahsedilerek literatürde bu konuyla ilgili olarak yer alan farklı görüş ve düşünceler incelenmiştir. Üçüncü bölümün sonunda ise örgütlerde sıkça hissedilen iş tatminsizliği kavramı çeşitli boyutlarıyla ele alınarak açıklanmaya çalışılmış ve algılanan iş tatminsizliğinin sonucunda örgütlerde meydana gelen önemli sonuçların neler olabileceği ve bu durumun örgütleri ve bu örgütlerde görev alan bireyleri nasıl etkileyebileceği ortaya konmuştur.

Dördüncü bölümde ise örgütlerde adaletle ilgili sorunlarda genel ve örgütsel çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, Sorokin'in ideal kültür tipi, Türk İslam kültür sisteminde denge sağlayıcı düzenlemeler, örgütlerde adaleti sağlamaya yönelik olarak uygulanabilecek psiko teknik yöntemler, performans değerlendirme yönetimi ve iletişim yönetimi ile örgütlerde daha adil ve dengeli bir

yapının oluşmasında katkı sağlayacak uygulama örnekleri bu bölümü oluşturan alt başlıklar ve önerilerdir.

Beşinci bölümde ise, konu ile ilgili olarak Pamukkale Üniversitesi'nde idari ve akademik kadrolarda görev yapan personellere dağıtılan anketlerin değerlendirilmesi ile oluşturulan bir ampirik çalışma yer almaktadır. Bu çalışmanın birinci kısmında araştırmanın amacı, varsayımları ve yöntemi ile ilgili bilgiler aktarılmaktadır. Bu bölümün birinci kısmında araştırmanın amacı, varsayımları, yöntemi, örneğin seçimi, uygulanacak ölçeğin seçimi, araştırmada faydalanılan istatistikî yöntemler ve anket sorularının niteliğini belirten açıklayıcı bilgiler yer almaktadır. Beşinci bölümün ikinci kısmında ise anket sorularının genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. İlk olarak, sosyodemografik soruların bir değerlendirilmesi yapılmış. Ardından da, iş tatmini örgütsel adalet algılaması ile ilgili soruların analizi yapılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, iş tatmini düzeyinin ve örgütsel adalet algılamasının akademik ve idari kadrolarda görev yapan personeller için ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca, cinsiyetten kaynaklanan iş tatmini ve örgütsel adalet algılamalarındaki farklılıklar da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu analizlerden sonra örgütsel adalet algılamasının iş tatmini üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın son kısmında ise, örgütlerde yaşanan tatminsizlik olgusunun örgütsel ve bireysel etkileri üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ADALET VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

1.1. Genel Olarak Adalet Kavramı

Yunanca “Diké” ve “Dikaiosune”, Almanca “Gerechtieit”, Latince “Justitia”, Fransızca ve İngilizce “Justice” kelimeleriyle karşılığını bulan adalet kavramı Türkçeye Arapça “adl” kökünden gelmiştir (Demir, 2006; 7).

İngilizce sözlükte doğruluk, dürüstlük, doğru davranış (Wehmeier, 1997: 348) olarak belirtilen adalet, Arapça “adl” kökeninden gelir ve hakka riayetkârlık, hak tanırılık, doğruluk anlamında kullanılmaktadır (Develioğlu, 2005; 8). “Adl” fiilinin mastarı olan “adalet”, sapmanın ve zulmün zıddıdır. Adl’ın misil, eş veya denk anlamları vardır. Ayrıca “adl” denkçiliği, basiretle idrak olunanı; “idl” ise duyularla idrak olunanı ifade eder. Kur’an da “kıst” ve “mizan” kelimeleri de bazı anlam farklarıyla da olsa adaleti ifade eder. Kavramsal olarak “kıst” ve “mizan” kelimeleri, dosdoğruluğu zihinde kesinlikle yer etmiş, standartlaşmış ve sabitleşmiş şeylerin ölçüsünü vermektedir (Altıntaş, cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/227.pdf 17/12/2008).

Türkçede adalet sözcüğü üç farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, hak ve hukuka uyma, herkesin hakkını gözetme, haksızlık yapmama, doğruluktan ayrılmama; ikincisi, bir toplumda kanun ve nizam yoluyla hakların karşılıklı olarak korunması ve dengeli tutulması; üçüncüsünde ise bir devlette hak ve hukuku uygulayan teşkilat anlamında kullanılmaktadır (Ayverdi, 2005;24).

Yusuf Has Hacip tarafından 1069’da yazılan ve Türklerin İslamiyet öncesi ve sonrası kurmuş oldukları devlet düzenleri ile ilgili siyaset, toplum, ahlak gibi değişik konular hakkında bilgiler veren ünlü eser Kutadgu Bilig de adalet kavramı “könilik” olarak geçmektedir (Özden, 2007:59). Bir siyaset kitabı olan bu eserin yazarı Yusuf Has Hacib, hükümdar, toplum ve devlet kavramlarını “adalet” kavramı çerçevesinde bir anlam kümesi olarak özetlemiştir: “Ülkeyi elde tutmak için, çok asker ve ordu lazımdır, askeri beslemek için de çok mal ve servete ihtiyaç vardır, bu malı elde etmek için halkın zengin olması gerekir. Halkın zengin olması için de doğru kanunlar konulmalıdır. Bunlardan biri ihmal edilirse dördü kalır. Dördü birden ihmal edilirse beylik çözülmeye yüz tutar.” Bu ideal devletin dayandığı kilit kavram adalettir (İnalçık, 2000–2001;163).

Devlet ve toplumun temeli adalettir. Türk töresinin en önemli prensibi adalettir (könilik) Eski bir Türk atasözüne göre: “Güç yani zulüm eve avludan girerse, töre yani adalet bacadan çıkar”(Özden, 2007; 60).

Türk devlet anlayışında “adalet” en yüce yeri tutmaktadır (Ögel, 1988; 408). Kutadgu Bilig’de de adalet, aynı önemle belirtilmiştir. Bu eserde, özellikle Kün Toğdı’nın adalet vasıflarının ne olduğunu anlattığı 18. fasıl, 809, 811 ve 818. beyitler Türk yönetim hayatında, adalete verilen hayati önemi anlamak bakımından oldukça dikkat çekicidir. Beg derki: “Ben işleri doğruluk ile hallederim; insanları, bey veya kul olarak ayırmam.” “Ben işleri bıçak gibi keser atarım; hak arayan kimsenin işini uzatmam.” “Kanun karşısında benim için bunların hepsi birdir; hüküm verirken, hiçbiri beni farklı bulmaz.” “Bu beyliğin temeli doğruluktur; beyler doğru olursa, dünya huzura kavuşur” (Arat, 1994;69–70) Ayrıca Göktürk Kitabelerinde yer alan “çıplak (yalın) milleti elbiseli, yoksul milleti zengin kıldım” ifadesi, adil hedef ve dileğin ifadesidir. Çin elçisi Wongo Yen’e göre, “Uygurlar arasında aç ve yoksul olan bir kimse yoktur” Bu ifadeler adalet (köni) ile Toplumun sosyal dengesinin sağlandığını göstermektedir (Özden, 2007: 60).

1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi

Adalet, doğa, insanlık, bilim, vicdan, mantık, ahlak, ekonomi, politika, tarih, edebiyat ve sanat gibi isimler altında dünyayı yönetir. Adalet, insan ruhundaki ve toplumdaki en temel değerdir. Adalet, en etkili nesnel ve mutlak bir değer anlatımı olarak insan davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünce biçiminde karşımıza çıkar (Karagöz, 2002; 267). Bugün kitlelerin en şiddetli biçimde ihtiyacı olan bir şeydir. Adaletten daha evrensel daha güçlü ve daha mükemmel olan bir şey düşünülemez (Solomon, 2004;21)

Adalet, bir toplumda değerlerin, ilkelerin, ideallerin ve erdemlerin cisimleşmiş, somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması durumudur. Herkesin hak ettiği ödül veya cezayla karşılaşmasıdır. Adalet, en etkili, nesnel ve mutlak bir değer anlatımı olarak insanın davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünce, hakka ve doğruluğa saygıyı temel alan ahlak ilkesi; doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve doğru muameledir. Adalet, objektif manada herkesin hakkını tanıma hususunda değişmez bir iyi niyeti ve dileği temsil eden kavramdır.

Adalet özlemi, insanın en eski özelelerinden biridir. Adaletin ne olduğu ise felsefenin en eski sorularından biridir. Ancak, bu soru dünyada nüfus arttıkça daha da önem kazanmaktadır. Aynı zamanda cevaplandırılması acil olan bir sorun haline almaktadır. Çünkü, artık günümüzde adalet her toplumu ve her insanı ilgilendiren evrensel bir sorun haline gelmiştir. Bazı insanlar, adaleti elde etme umutlarını yitirince şiddete başvurmakta, hem kendilerine hem de başka insanlara zarar vermektedirler. Uluslararası toplumun gündeminin ana maddelerinden birini barış ve adalet konusunun oluşturmaya rağmen, gerek ekonomik gerekse de toplumsal ve siyasi alanlarda adaletsizlik ve adaletsizliğin tetiklediği şiddet, dünyada son yıllara damgasını vuran olgulardan biri haline gelmiştir (Kuçuradi, 2001; 39).

1.1.2. Batı ve İslam Medeniyetinde Adalet Kavramı

1.1.2.1. Batı Medeniyetinin Temeli Olarak Yunan Düşüncesinde Adalet Kavramı

Eski Yunan dünyasında “adalet” kavramı konusunda ilk düşüncelerin, Sofistler, Sokrates, Platon ve Aristoteles tarafından ortaya konduğu bilinmektedir (Karagöz, 2002; 268). Yunan düşüncesi, adaleti, adaletsizlik olgusuna dayanarak belirtmek yolunu izlemiştir. İlk önceleri, toplum felsefesinin henüz başlangıç döneminde, diyalektik bir tarzda, “adaletsizlik olmasaydı, insanların adaletin ne olduğunu bilemeyecekleri” tezi ileri sürülmüştür. Bu şekilde, adalet kavramının açıklanması, “her şey aksiyle kaimdir” anlayışı ile yapılmaya çalışılmıştır. Bu arada, Yunan düşüncesinin adalet, ahlak ve hukuk kavramları arasında ilk önceleri bir ayırım yapmadığı ve adaleti bazen iyilik sevgisi olarak değerlendirmiş olduğu unutulmamalıdır (Güriz, 2001;7).

Genel anlamda, hem etik hem de hukuksal değer yargılarıyla içerik kazanan ve anlamlandırılan adaleti, Yunanlı düşünürler, bireysel bir erdem olarak ele almışlardır. Yunan düşüncesinin ruhsal ve metafizik yani fizik ötesi boyutları, adalet konusunda çoğunlukla bireyci bir yaklaşımla bütünleşmiştir (Karagöz, 2002; 268).

Ahlak felsefesi disiplinin kurucusu olarak kabul edilen Sokrates’in, uzun bir düşünme faaliyeti sonucunda, ahlakın ne olduğu ve neyin adaleti meydana getirdiği konusunda, ilk büyük adımı atmış olduğu söylenebilir. Çünkü, Sokrates’in asıl amacı, toplumsal yaşam içerisinde, hukuk ve politikada ahlak ve adaleti kurmaktır. Sokrates, adalete, erdemin ve iyiliğin neden olduğunu savundu. Bu bağlamda, erdemli olmayı,

toplum içerisinde başkalarını sıkıntıya düşürmeden ve onlara zarar vermeden, herkese karşı adaletli olmak gücünden ibaret gördü. Başka bir deyişle toplum içinde yaşayan birey için erdem, sadece kendi şahsına değil, topluma faydalı olabilmeyi bilmektir. Bu da ancak, adaletli davranmakla mümkündür. O halde, Sokrates, ahlaki gerçekliğin temelini, hiçbir şeyde aşırıya kaçmamakta, ölçülülükte, adaletli olmada ve insanların bir arada yaşamalarından doğan ilişkiler ağı içerisinde, topluma uyumlu olabilmekte görmüştür (Karagöz, 2002;268). Sokrates, genel olarak adaleti bireysel bir erdem olarak ele almaktadır. Ahlak ve adaletin yasalara uymakla sağlanabileceğini, ayrıca bilgi ve düşüncenin hem ahlakın hem de adaletin, ancak temeli olduğunu söyleyen Sokrates, “adaleti”, iyi olan şeyi, kötü olan şeyden ayıran bir bilgi yeteneği olarak tanımlar. O’na göre, bu bilgi hukuk bilgisi şeklinde, insanların vicdanlarında vardır. İşte, henüz zihin ve bilgi kirliliği yaşamamış olan genç insanların vicdanlarında ilahi bir ses gibi var olan adalet duygusu, insanlara neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bildirir. Kişiyi düşen, adaletli olmak için bu sesi dinlemesidir ve bu sese göre hareket etmesidir (Karagöz,2002; 269–269).

Sokrates’in öğrencisi Platon’a göre de, adaleti kavramlaştırmak ve anlatabilmek için bakılacak yer adaletsizliktir. Çünkü, insanın tabiatında ve kendisinde, iyilik ve adalet fikirleri olmakla beraber, birçok fenalıklar ve adaletsizlikler eğilimi de vardır. Aynı zamanda yaratılış her tür iyilik köklerini de kendisinde taşımaktadır. İşte, tabiatta var olduğunu düşündüğü adalet ve iyilik köklerinin ne olduğunu araştırmaya girişen Platon, “Devlet” adlı eserinde, kendi zamanında kabul edilen dört ana erdemi (yani bilgelik, cesaret, kendine hakim olma ve adaleti) ele almakta ve bunları çok geniş bir biçimde yorumlamaktadır. Platon felsefesinde adalet teriminin, günlük dildeki anlamından daha kuşatıcı bir anlamı vardır. Adalet, insanın öteki erdemleriyle aynı düzeyde değildir. Yine adalet, genel bir düzen, birlik ve yasallık ilkesidir (Karagöz, 2002;269). Platon’a göre adalet, her insanın kendi yeteneklerine göre, kendi hayat süresi içinde, kendine düşen ödevi yapmasıdır. Her toplum üyesinin kendine göre ödevleri vardır ve ödevlerin yerine getirilmesi gereklidir (Güriz, 2001; 7). Platon’a göre herkesin kendi yeteneğine uygun bir şekilde verilmiş olan ödevler ve işlerle uğraşması adalettir. Farklı sınıflara yani farklı yetenek ve ödevleri olanlara aynı tarzda eşit davranmaya çalışmak ise haksızlık yaratır. Bu da bir adaletsizliktir (Karagöz, 2002; 270).

Sokrates ve Platon gibi Aristoteles de, adaletin ne olduğunu araştırma konusu yaparken adaletsizlik kavramına başvurur. Bir kavram, en iyi karşıtlarından bilinir diyen Aristoteles, araştırmalarında “Adil olan nasıl belirlenir?”, “Bir kişi adildir derken ne ifade edilmeye çalışıyor?” sorularından başlar. O’na göre, adaletsizliğin tam kesin bir anlamı olmadığı için adaletsizlik kavramının ne olduğunu adaletsiz insanın özelliklerini göz önüne alarak belirlemek mümkündür. Aristoteles’e göre, yasaya uymayan, çıkarıcı ve eşitliği gözetmeyen insan adaletsizdir. O halde, resmi yasaya uyan ve eşitliği gözetten insan da adaletli olacaktır. Aristoteles adaletin toplum ve devlet hayatı bakımından önemi üzerinde durmuştur. Bu konuda savunduğu üç ilke şu şekildedir (Karagöz, 2002; 270):

1-Hukuk ve adalet, toplumun ve devletin temelidir.

2-Hukuk ve adalet, devletin amaçlarıdır.

3-Hukuk ve adalet, devlet yönetiminin egemen unsurudur.

Bununla birlikte Aristoteles, adalet konusuna genel bir açıdan değinmenin yeterli ve doyurucu olamayacağı sonucuna ulaşmıştır. Adalet kavramının iki ayrı yönden değerlendirilmesi gerektiğine inan Aristoteles, “dağıtıcı” ve “denkleştirici (düzeltici)” adaleti birbirinden ayırmanın zorunluluğu üzerinde durmuştur. Dağıtıcı adalet, ekonomik ve sosyal kaynakların paylaşılmasında herkesin yeteneğine ve toplum içindeki durumuna göre kendine düşeni, başka bir ifade ile payına düşeni almasını öngörür. Dnkleştirici adaletin fonksiyonu, kişi ile toplum, kişi ile devlet arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Aristoteles’in dağıtıcı ve denkleştirici adalet ayrımının bugün de hukuk düşüncesinde varlığını ve önemini koruduğunu belirtmek gerekir.

1.1.2.2. Günümüz Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı

1.1.2.2.1. Modern Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı

Modernlik, gündelik konuşma dilinde, “günümüze, çağa ait olan” ve “şimdiki zamanda var olan” gibi anlamları çağrıştırmaktadır. Modernlik, bilim felsefesi ve bilimsel araştırma stratejileri bakımından ise Batı medeniyetinin kendi gelişmesi içersinde en son ulaştığı hayat tarzı ve dünya görüşü olarak bilinmektedir. Modernizm, Batı tarihi açısından Rönesans ve Aydınlanma dönemiyle kazanılan kültürel değerler ile

düşünce sistemlerinin benimsenmesidir. Modern düşünce sistematığı, yaşanan hayatta teknik ve bilimsel gelişmeleri ön plana çıkarmıştır. Modernizm, ayrıca dini ve ahlaki yasalar ile tarihi dogmalara ve geleneklere karşı çıkan bir akımın adıdır. Bu anlamda, modernite, kendisini iki varsayıma dayanarak takdim etmiştir: Birincisi, fizik ve sosyal alemin akledilebilir mahiyette olduğunu; İkincisi, böyle olduğu için sosyal alemin insan tarafından şekillendirilip, yönetilebileceği. Bu çerçevede, modern düşünce sistemleri, yaptıkları bütün açıklamalarda ve iddialarda, öncelikle akli ve bilimi ön plana çıkarmış, ama dini, ahlaki duyguyu, sezgiyi, ruh zenginliğini, geleneği ve inançları yok saymıştır (Bolay, 1996; 282–283). Modernizmin, akli ve deneyi ön plana çıkarma uğruna yaptığı yenilik, yaşanan hayatın her alanında bir şekilde denge, ölçü ve istikrar yaratan bütün geleneksel değerleri ve algıları etkilemiştir. Bu çerçevede, toplumsal ve örgütsel süreçlerin temelini oluşturan “adalet” kavramı da, modernleşme sürecinin en fazla etkilendiği olgulardan biridir. Bu bağlamda, “adalet kavramı”nı temel eksen olarak alan başlıca sosyal teori ve açıklamalardan bir kısmı aşağıda özetlenmiştir.

Adalet kavramı, günümüzdeki toplumsal felsefede en “hararetli” tartışma konusu olmasının yanında üniversitelerde ve bazı siyasi partiler ile düşünce üretme merkezlerinde çok sık tartışılan bir konu olmuştur (Solomon, 2004; 18). Adalet kavramını, çeşitli düşünürler farklı şekillerde açıklamaya çalışmış ve konunun anlaşılabilmesini sağlamak için değişik teoriler ortaya atmışlardır (Güriz, 2001;9)

Alman filozofu Kant, adalet konusunu incelerken üç ayrı ilkeye dikkat çekmektedir. Bunlar, “şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver” esaslarıdır. Kant’ın üzerinde durduğu üçüncü ilke de “herkese payına düşenin verilmesi” esası bir bakıma adaletle ilgili klasik tanımın tekrar edildiğini göstermektedir. Ancak, Kant’ın sisteminde adaleti yönlendiren temel değer, her zaman hürriyet olmuştur. Buna göre, hürriyetin olmadığı yer ve zamanda adalet olmayacaktır. Dolayısıyla Kant’ın adalet görüşünü onun hürriyetçi felsefesinin perspektifinden değerlendirmenin zorunluluğu vardır (Güriz, 2001; 9).

Herbert Spencer’in, adalete bağlı olduğunu kabul ettiği temel değer de zannedilenin aksine eşitlik değil hürriyettir. Her fert, tabiatının ve yeteneklerinin gereğini yerine getirmekte serbest olmalıdır. Bir kişinin hürriyeti, ancak başkalarının eşit hürriyeti tarafından sınırlandırılabilir. Spencer’in sisteminde, kişilerin, ancak yeteneklerini serbestçe yerine getirmeleri halinde, hürriyetin gerçekleştiği kabul

edilmektedir. Bir kişinin hürriyeti ise başkalarının eşit hürriyeti tarafından sınırlandırılabilir (Güriz, 2001;10). Bu durum ise adaletin varlığının göstergesidir. H.Spenser'e göre, bir kişinin hürriyetinin, başka kişilerin hürriyetlerine eşit hali, adaletin sayesinde gerçekleşen bir durumdur.

J.J.Rousseau, adaletin temel niteliğinin "karşılıklılık" olduğunu ileri sürmüştür. Karşılıklılık kavramının, Fransız düşüncesinde adaletin ayırıcı niteliği olarak daha sonra da önem taşıdığı söylenebilir (Güriz,2001;10).

John Stuart Mill, adalet ve fayda kavramları arasında ilişki kurulmasından yanadır. Onun kanaatine göre, adalet ve fayda, eş anlamlı kavramlar değildir. Adalet, fayda ile ilişki kurmaksızın içerik sağlamak geçerli bir görüş değildir. "Adalet duygusu", adalet ve fayda arasındaki bağlılığı sağlar. "Adalet duygusu, insanı doğru bulmadığı davranışları kınamaya ve hatalı davranışlara karşı misillemeye götürür (Gürüz, 2001; 10).

Marx ve Engels, adalet kavramının kapitalist düzendeki sömürünün bir maskesi olduğu görüşünü savunmuşlardır. Marksist düşünceye göre, adalet fikri, kapitalist sistemin sömürücü sınıfın lehine, geniş bir emekçi ve halk sınıfının aleyhine sonuçlanan gelir dağılımı eşitsizliğinin, bu kısımlar üzerinde yarattığı kızgınlığı ve öfkeyi yatıştırmak için egemen güçler tarafından uydurulan bir teselli söylemidir. Marxist hukukçu Pashukanis, eşitlik fikrinin ekonomik gelişmenin ilk aşamasındaki malların mübadelesi ile ilgili bir terim olarak kullanıldığını savunmuştur. Adalet kelimesi de, eşitlikle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Ancak, eşitsizliklerin göz ardı edilmesi, gizlenmesi istendiğinde adalet kelimesi eşitliğin yerine kullanılmıştır. Bununla birlikte, unutmamak gerekir ki, Pashukanis, adalet fikrinin eşitlikle birlikte değerlendirilmesi şeklindeki klasik görüşten ayrılmış değildir (Güriz, 2001; 10).

Özetlenmiş olan, modern düşünce sistemlerinin temel varsayımları ve ilkeleri, pozitivist bilgi felsefesinin, "rasyonel düşünceyi" merkeze alan dünya görüşüne dayanmaktadır. Buna göre, pozitivist düşünce, bir şeyin varlığı ve gerçekliğini, sadece akıl ve deney yoluyla elde edilen veri ve bilgilere dayandırmaktadır. Bu nedenle, yaşanan hayat içerisindeki ilahi kaynaklardan, inanç ve ahlak değerlerinden esinlenen olaylar ve olgular hakkındaki kavramsallaştırmalar, (mesela, inanç ve ahlaki değerler gibi kavramlar) bilim dışı sayılmıştır. Her modernist ve pozitivist düşünce, kendi

düşüncesinin temel açıklamalarını ve tanımlarını, mutlaka rasyonel düşünceye dayandırma iddiasıyla yapmıştır. Bu çerçevede, ortaya çıkan düşünce ve akımlar farklı neden-sonuç ilişkilerine dayalı metodolojik açıklamalar yapmış ve farklı kavramlar kullanmışlardır. Oysa ki, hemen hemen hepsi de sosyal olayların ve olguların kavramsallaştırılmasında, geleneksel düşüncenin esinlendiği en büyük kaynaklar olan “manevi değerlere” dair bağlantısını koparmış ve sadece akıl ile deneye indirgenmiş bir açıklama tarzını kullanmışlardır. Bu bağlamda, modern düşünce akımlarının hemen hemen hepsinin “adalet” algısı, rasyonel düşüncenin güdümündeki bir tanımlamayı esas alan bir açıklamaya dayandırmaktadır. Başka bir deyişle modern düşünce, adalet kavramını, “rasyonel düşüncenin”, “akıl” ve “deney”in çerçevesine hapsetmiştir.

1.1.2.2.2. Postmodern Düşünce Sisteminde Adalet Kavramı

Modern düşünce, aydınlanma döneminden beri gelen bilimci ve rasyonalist (akılcı) anlayışları ve açıklamaları temsil etmektedir. Modernizmin tetiklediği bilimsel düşünce ve teknolojik gelişmeler, ülke ve toplumların üretim gücünü ve ekonomik faaliyetlerini harekete geçirmiştir. Başta, gelişmiş Batı ülkelerinde olmak üzere, modern bilimin düşünce sisteminin yarattığı yeni ekonomik sınıflar içerisinde, en fazla güç kazanan sermaye sahipleri olmuştur. Buna karşılık, modern bilim ve düşünce, yeni teknolojinin yanı sıra egemen güçleri de ihya etmiştir. Burada, bilimsel bilginin ve düşüncenin rasyonalist ya da deneyci olmasından yola çıkılmış olsa bile, piyasa güçlerinin ve hakim sınıfların (mesela, şirket başkanları, üst düzey bürokrat ve siyasetçiler, mesleki ve sivil örgütlerin yöneticileri v.b.g.), diğer toplum kesimleri üzerinde şiddetli bir hakimiyet kurmuş olmalarına ortam hazırlanmıştır. Bu anlamda, postmodernist anlayış, uygulamada irrasyonalizme (yani aklın sınırları dışında hareket etme alışkanlığına) yaklaşmıştır. Postmodernizmin öncü ismi Lyotard’a göre, akıl önemlidir ama, ancak onun sahasını sınırlandırmak, ayrıca sosyal, psikolojik, hayali ve teknik tecrübelerden bağımsız tutmak gerekir (Bolay, 1996; 322–334). Postmodern düşünce, modernlik sonrasındaki geleneksel bağlarından ve dayanaklarından kopmuş olan bilimsel bilgi ve düşünce alanında, pratikte yaşanmakta bulunan bireysel dayanıksızlığa ve sosyal çözülmeye, yeni bir adlandırma ve kavramsallaştırma getirme çabasından doğmuştur. Çünkü, modernlik, yaşanan hayatın akılcılaştırılması yönünde büyük iddialar taşısa bile sonuçta yaşanan hayata büyük bir geçicilik kazandırmış ve

böylece, gerçekte hayatın istikrarını, dengesini ve kalıcı sağlamlık yönlerini bozmuştur ve hatta bunlarla tam bir çelişki halindedir (Lefebvre,1998; 86).

Bu anlamda, modernlik sonrasının da yani postmodern dönemi temsil eden, özellikle irrasyonalist açıklamaları temel eksen alan başlıca “adalet” kavramlarıyla ilgili düşünceler aşağıda özetlenmiştir.

Yüzyılımızın en önemli sosyal bilimcilerinden biri olan F.A.Hayek, rasyonalist olmayan ve kendiliğinden gelişen sosyal düzen fikrine bağlı olan düşünürlerden biridir. Onun adaletle ilişkin görüşlerini de bu bağlam içinde düşünmek gerekir (Erdoğan, 2001;176). Hayek, adaletin, ancak bireysel davranışların sonuçlarına uygulanan bir değer ölçüsü olduğunu, kendiliğinden doğan düzenin sonuçlarının ise adalet açısından analiz edilemeyeceğini söylemektedir (Kurt, 1995; 58). Hayek’e göre; adalet veya adaletsizlik ancak, herkese uygulanabilir adil kurallara tabi bireylerin yaptıkları bilinçli eylemlere atfedilebilir. Toplum bir “kişi” olmadığı için, onun adil veya gayri adil davrandığından söz etmek olanaksızdır (Erdoğan, 2001; 176). Hayek’in adalet teorisinin en temel karakteristiği, bir eylemin adil olup olmadığının tespitinde kullanılacak referansın bilinçli insan eylemi olup olmadığıdır. Hayek’e göre, ancak birey davranışları, adil ya da gayri adil olarak değerlendirilir (Kurt, 2006;208).

Çağdaş siyaset felsefesinin önde gelen özgürlükçü filozofu Robert Nozick, kendi adalet teorisini ünlü kitabı “Anarchy, State and Utopia’da” (1974) geliştirmiştir. Düşünür, bireyin özgür eylemlerini esas alan bir yaklaşımla, adaleti de kişisel kazanımların haklılığıyla ilgili bir mesele olarak görmektedir. Bu, onun genel siyaset teorisiyle tutarlıdır, çünkü aynı bireyci yönetim Nozick’in “minimal devlet” inin haklılaştırılmasında da kullanılmaktadır (Erdoğan,2001; 178 içinde Loughlin 1992). Bir anlamda, Nozick, devletin küçülmesini, hem örgütlerin gelişmesi, hem de adaletin sağlanması bakımından önemli ve gerekli görmektedir. Nozick, “adaletin hak ediş teorisi” (entitlement theory of justice) dediği adalet görüşünü açıklamak üzere, önce iki önemli ayırım yapmaktadır. İlk ayırım, adaletin “tarihsel ilkeleri” ile “amaç-durum ilkeleri” arasındadır. Buna göre, tarihsel ilkeler, insanların geçmişteki eylemlerinin ve durumlarının farklı hak edişlere yol açabileceğini kabul eder. Bunun tersine, amaç-durum ilkeleri ise dağıtımın belli amaçlara göre yapılması gerektiğini öngörürler. Faydacılık ve sosyal adalet teorileri bu türdendir. İkinci olarak, kalıplı ve kalıpsız adalet ilkeleri arasında ayırım yapılmamalıdır. Kalıplı adalet, insanların bir “doğal boyut”una,

bir özelliğine uygun olarak gelir dağılımına değer verir. Söz gelişi, insanların ihtiyaçlarına göre ödüllendirilmelerini öngören bir adalet ilkesi bu türdür (Erdoğan, 2001;178). Bu durumda, Nozick'in kendi adalet teorisi, tarihsel ve kalıpsız bir adalet teorisidir. Bu bir hak etme (entitlement) teorisidir. Bu hak etmenin iki şartı vardır: Adil kazanım ve adil transfer. İlk şart, bireylerin mal varlıklarının hileye veya güç kullanımına başvurulmaksızın elde edilmiş olmasını ifade eder. İkinci şart, mal varlıklarının el değiştirmesinin de özgür mübadeleye dayanmasını gerektirir. Ayrıca, geçmişteki haksız kazanımların düzeltilmesi de gereklidir. Bu durumda, bu ilkelere aykırı olarak, toplumda zenginliği yeniden dağıtmaya dönük politikaların ahlaki temeli yoktur. Nozick de –Hayek gibi- herhangi bir kalıplı veya amaç durum adaletini gerçekleştirmeye çalışmanın, eninde sonunda özgürlüğün tahribiyle sonuçlanacağı kanaatinde. Ona göre, zenginliğin yeniden dağıtılması amacıyla vergilemeye başvurulması yanlıştır; çünkü böyle yapılması kişiyi başkaları için çalıştırmak demektir. Bu şekilde, kişinin mal varlıklarına devlet tarafından el konması, bir tür “zorla çalıştırma” (forced labour) niteliği taşır (Erdoğan, 2001;178 içinde Kelly, 1992). Bu durumda, Nozick'in düşünce ve bakış açısına göre adaletsizlik sayılır.

Postmodern düşüncenin adalet algısı, esas itibariyle modernliğin sarstığı ve altüst ettiği geleneksel değerlerin en iddialı kavramı olan “adalet” kavramını yeniden yaşanan hayata kazandırma çabasına göre şekillenmektedir. Modern düşünce sistemi, “adalet” kavramını, metafizik süreçlerden, yani ilahi ve manevi bağlardan kopararak, akla ve deneysel süreçlere buradan da yaşanan hayatın akışına indirgemıştır. Ancak, ilahi ve ahlaki süreçlerden koparılarak akla bağlanan adalet olgusu, pratikte egemen ve güçlü kişilerin, grupların, sınıfların ve ülkelerin lehine işleyen bir eşitsizlik örtüsü ve maskesi haline gelmiştir. Bunun üzerine, postmodern düşünce sistemi de, zaten teorik ve kavramsal bir bağlamda akla ve rasyonel düşünceye bağlı olan “adalet algısını”, şekil ve görüntü olarak da doğrudan piyasaya şartlarına bırakma kolaycılığına yönelmiştir. Postmodern düşüncenin en önemli özelliği görüntü ve imajdır. Yaşanılan hayatın her yönünü, bir görüntüye dönüştürmek tutkusu, toplumsal ve örgütsel anlamdaki “adalet” algısına da nüfuz etmiş durumdadır. Modern düşünce, “adalet” ahlaktan; postmodern düşünce ise akıldan uzaklaşmıştır. Son durumda, “adalet” pratiği, rüzgarda savrulan yaprak gibi, güçlü ve egemen iktidar ilişkilerinin güdümüne bırakılmıştır. Modern düşünce sisteminin, pratiği ve uygulaması öyle olmasa bile, en azından teorik ve kavramsal iddiası, “düşünüyorum, o halde varım” şeklindeyken; postmodern düşünce ve

yaşam biçiminin temel yaklaşımı ise “görünüyorum, o halde varım” şeklindedir (Sarıbay, 1995; 108). Bu bakımdan, son zamanların “postmodern adalet” ölçüsü, adil olmak yerine “adil görünme” üzerine kurgulanmıştır.

1.1.3. İslam Düşüncesinde Adalet Kavramı

İslam’ın temel kaynağı olan Kur’an’da, pek çok yerde adalet kavramı üzerinde durulduğu görülmektedir. Kuran’da adalet kavramı, hak, ölçü, “kıst”, “mizan”, Allah’ın hükümleri ve emirleri, insanlar arasındaki ilişkilerde şahitlik, insanların birbirleri hakkındaki hükümleri ve yetimlerin hakkı gibi konularda pek çok defa kullanılmıştır. İslamiyet’in özünü ve temel bilgi kaynağını oluşturan Kur’an-ı Kerim’de, “adalet” ve “adalet” ile ilgili bir çok olgu (mesela, ahlak, hak, denge, düzen v.b. gibi) “emirler” kapsamında fiiller olarak yer alır. Mesela, “Allah dengeyi koydu”, “sakın dengeyi bozmayın”, “ölçüyü adaletle tutun ve eksik tartmayın” (Er-Rahman süresi, 7, 8, 9). Ayrıca, adaletle ilgili başka bir ayet şöyledir: “Allah size mutlaka emanetleri ehli olanlara vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emreder...”(Nisa, 5, 8). “Ey iman edenler! Adaleti titizlikle ayakta tutan, kendiniz, ana-babanız ve akrabanız aleyhinde olsa da Allah için şahitlik eden kimseler olun...”(Nisa, 135); “...bir topluluğa duyduğunuz kin, sizi adil davranmamaya itmesin, adaletli olun, bu Allah’a saygılı olmaya daha çok yakışır...”(Maide, 42); “...ve eğer hüküm verirsen, aralarında adaletle hükmet, Allah adil olanları sever” (Maide, 42).

İslam düşünürlerine göre, adalet, erdemlerin en şerefli ve güzel huyların en yücesidir. Çünkü, adalet, özü itibariyle eşitlikten ibarettir. Eşitlik ise bir varlığın diğer varlıkla nitelik ya da nicelik yahutta başka bir sıfatta “bir” olmasıdır. Bu bakımdan, eşitliğin dönüp geldiği yer “birlik” (vahdet) olur. Vahdet, aslında, sıfatların en üstünü ve hallerin en yetkinidir, zira onun aslı “bir” olana dönmek ve birleşmektir. Başka bir deyişle, “bir” olan “Vahid’e” erişmek ve yakın olmaktır. Çokluk alemindeki her bir varlık, “Vahid” olan Hakkın vahdetinden yani birliğinden bir yansımasıdır. Adaletin kavram olarak, “eşitliği” çağrıştırmasının yanında, en fazla bağıntılı olduğu diğer kavram “orta yol” ve “ölçülülük” sıfatıdır. Bu bağlamda, İslam düşünürlerinden Kınalızade Ali Çelebi’ye göre, adalet, orta yolu bulmaktır. Orta yoldan çıkan ve sapan, başka bir deyişle, orta yolun (yani ölçünün) altında kalan ya da üstüne yönelen her şey için adalet ismini kullanmak hatadır. Öyleyse, adalet erdeminde orta yol nedir bilinip,

bu yönde taraf olmalı ve adaletin dışında olanların ne olduğunu kavramalı ki, bunların reddedilip zulüm kapısını kapamak mümkün olsun (Çelebi, 2008;120–123).

İslam filozofları felsefi düşüncelerinde mantık, fizik ve metafiziğe yer verdikleri kadar, siyaset, sosyoloji, hukuk ve ahlakla ilgili tartışmalara da yer vermişlerdir. Zira, ahlak ve siyaset onların felsefi düşüncelerinin bir parçasıydı. “Adalet” kavramı, İslam felsefecileri tarafından hem bireysel nefsin gelişimi noktasında, hem de toplumsal düzenin sağlanması noktasında, en çok kullanılan kavramlardan bir tanesi olmuştur. Bunu Farabi, İbn Miskaveyh’in düşüncelerinde görmekteyiz (Akyol, 2008; 102).

İslam filozofları arasında adalet problemini sistematik bir düşünce biçiminde ele alan ve İbn Sina ve Biruni’nin çağdaşı olan İbn Miskeveyh, eserlerinde metot olarak Farabiyi izlerken Eflatun ve Aristo’nun düşünceleri ile İslam düşüncesini uzlaştırma gayreti içerisinde olmuştur. Felsefe dünyasında, Farabi ve Aristo’dan sonra üçüncü muallim olarak anılan İbn Miskeveyh, ahlakçı bir filozoftur. İbn Miskeveyh’e göre, insan nefsinin bilgi, öfke ve şehvet gibi biyolojik süreçlerinden kaynaklanan beşeri özelliklerinden ve bedeni gücünden; hikmet, şecaat ve iffet gibi insanların zihinsel ve psiko-sosyal çabalarıyla bizzat kendilerinin kazandığı nitelikler şeklinde üç erdem doğar. Adalet ise bu üç erdem, insanın ahlaki yapısında gerçekleşmesiyle kazanılan ve hepsini kuşatan dördüncü temel erdemdir. İşte bu erdemlere sahip olan kimselerden adalet gibi bir meziyet ve marifet doğar; oysa, cehalet, korkaklık ve iffetsizlik gibi aşağılık özelliklere sahip olan kimselerden de zulüm doğar ki böyle bir kişi de zalim diye adlandırılır. Yine, İbn Miskeveyh, bir başka açıdan adaleti, aşırı nefsanî arzuların ortasında bir yer alıp eksik ve fazlasıyla orta yola getirmeyi sağlayan bir denge ve yatkınlık olarak görür. Bu ise, şey’lere yani insan nefsindeki birbirine zıt olan duygu ve özelliklere birlik manası kazandıran dengedir. Görüldüğü gibi, İbn Miskeveyh’in ve dolayısıyla da İslam düşüncesinin adalet anlayışının özünü, “denge” düşüncesi oluşturur (Altıntaş, [www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/](http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/227.pdf) makale/227.pdf 17/12/2008)

Adalet kavramıyla ilgili olarak ifade edeceğimiz, Kur’an’da zikredilen “orta bir ümmet” kavramı da İslam felsefecileri tarafından çok önemsenmiştir (Akyol, 2008; 98). İbn Miskeveyh biraz da adalet felsefesini, “adalet” sözcüğünün semantik boyutunu çözümleyerek kurar. O, adalet kavramının lügat açısından tahlilini şöyle yapar. “Yüklerde denklik (ıd), ağırlıklarda ölçülülük (itidal) ve fiillerde “adalet” düşüncesi, hep eşitlik anlamında türetilmiştir. Aritmetik ilimde kullanılan oranların en üstünü,

eşitliktir. Bu nedenle bu düşünce sisteminde eşitlik, bölünmez ve türleri de yoktur. İbn Miskeveyh, varlıkta her türlü oluşumun sebebi olan sevgi duygusu ile adalet erdemi arasında çok yakın bir ilişki kurar. Yine, O'na göre, varlıktaki her türlü bozulmanın da sebebi, sevgisizlik ve adaletsizliktir. Zira, sevgi motivasyonu, toplumsal uzlaşmayı sağlamada birlikteliğin ve sosyal dayanışmanın doğal kaynağıdır. Dikkat edilirse, İbn Miskeveyh'in adalet anlayışının özünü sevgi felsefesi oluşturur. Böylece, birbirlerini karşılıklı bir güçten kaynaklanan sevgi ile seven fertlerin oluşturduğu bir toplumda fertler, kendisi için istediği bir şeyi toplumun diğer fertleri içinde isteyecek, kendisi için istemediği bir şeyi toplumun diğer fertleri için de istemeyecektir (Altıntaş, www.cumhuriyet.edu.tr 17/12/2008). Bu çerçevede, İbn Miskaveyh'in İslami düşünce oluşumunda, sevgi ve adalet olgusu birbiriyle özdeşleşmiş iki kavramdır: adalet sevgiyi; sevgi adaleti besler ve destekler. Bunun tersi de doğrudur: sevgi yoksa adalet yoktur; adalet yoksa sevgi de yoktur.

1.2. Adalet Kavramının Benzer ve İlgili Kavramlarla İlişkisi

1.2.1. Eşitlik Kavramı

Adalet ile eşitlik arasında yakın ilişki bulunduğu söylenebilir. Adalet için yapılan mücadele çoğu zaman eşitsizlikleri bertaraf etmek için yapılan mücadele olarak karşımıza çıkmıştır (Güriz, 2001; 13). Sözlükte “musavvat” olarak geçen eşitlik, “ölçü ve değer bakımından eşit olma, iki şey arasındaki eşitlik, denklik” anlamına gelir (Ayverdi, 2005; 886). Ahlak ve hukuk terimi olarak eşitlik genellikle değer, hak, ödev ve sorumluluk yönünden insanlar arasında gözetilmesi gereken denkliği belirtir. Nitekim, ahlak felsefesinde eşitlik kavramı, birbirinin alternatifi de olabilen çeşitli yaklaşımları ifade eder. Bunlardan ilki, insanların güç yahut kapasite bakımından eşitliğini, insanlık onuruna sahip olma yönünden eşitliği, üçüncüsü de belli sosyal şartlarda sağlanması gereken eşitliği esas almaktadır. Adalet, denge ve denklik kavramlarının kök anlamı aynı olup bu anlam esasen eşitlik fikrinden çıkmıştır. Adalet ve eşitlik kavramlarının kök anlamlarının, özellikle “denklik” ve “denksellik” şeklindeki anlamlarından dolayı birbirine yakın olması nedeniyle bu iki kavramdaki (yani “adalet” ile “eşitlik”tir) ortak taraf, insanlar arasındaki ilişkilerde, hiç kimsenin diğerini, haksız ve gereksiz bir yere sömürmemesi bilincinin hakimiyetidir. Ancak, bazen bu iki kavram birbiriyle örtüşmeyebilir. Mesela, aynı işi yapan iki kişiye aynı ücreti ödemek gerektiği söylenirken “adalet” ile “eşitlik” kavramları, hem şekil hem de anlam yönünden özdeşleşmekte ve

örtüşmektedir. Buna karşılık, kadın ve çocukların, yer ve su altında çalıştırılmasını yasaklayan kuralda, “adalet” ve “eşitlik” kavramları şekil yönünden özdeşleşmekte; fakat böyle bir durumda, “adalet” ile “eşitsizlik” anlam yönünden birleşmektedir (Türkbağ, 2000, 2002). Bu bağlamda, “adalet” kavramı, “eşitlik” kavramından daha zengin ve kapsayıcı bir anlam içeriğine sahiptir.

1.2.1.1. Batı Düşünce Sisteminde Eşitlik Kavramı

Hukukun, genel geçer bir kavram olarak değerlendirildiğinde, özünde bütün insanların, eşit yaratılmasına dair düzenlemeler ile birbirine benzeyen ve birbirinin aynı olan bazı yönleri hakkında konulmuş olan bir ilkeler topluluğu olduğunu söylemek mümkündür. Geniş anlamda eşitlik, benzer durumda bulunan kişilerin, farklı işlemlere tabi tutulmalarını haklı gösterecek objektif bir neden olmadığı hallerde, herhangi bir ayırıcı muamele görmemeleri anlamına gelmektedir. Eşitlik kavramı, insan haysiyet ve onuruna yaraşır bir yaşam özünü oluşturması nedeniyle bireylere hakkın korunması açısından, adil davranma yükümlüğü yükler. Aynı zamanda da, insan ilişkilerinde eşit davranma konusunda bir tutarlılık gerektirmektedir. Eşitlik kavramında, adalet anlayışından hareketle bireyler için kendileriyle aynı durumda olan diğer bireylerle aynı işleme tabi tutulması hususunu isteme hakkı vardır (Erdal,2007;6,7,8). Eşitlik kavramına, tarihsel süreç içerisinde adalet kavramıyla ilişkisi bakımından ve günümüzdeki egemen Batı medeniyetini şekillendiren temel kültür kodları açısından kısaca değinmek faydalı olacaktır.

Toplum ve siyaset konusunda pek çok kalıcı düşünceler öne süren Aristoteles, eşitlik kavramından bahsederken sadece “en üst sınıf” diye tabir edilen yönetici sınıfı göz önüne almıştır. Sadece asil vatandaşlar için eşitlik düşünüldüğünden dolayı, toplum içerisinde bir eşitsizlik kaçınılmazdır. Böylece, Aristoteles ve onun etkisindeki Helenistik siyasi düşüncesi de, toplumlarda bir takım eşitsizliklerin kaçınılmaz olduklarını tartışmasız kabul etmiştir. Eşitlikle ilgili bu temel düşünce, batı düşünce sistemlerinde Aristoteles’ten beri hep söz konusu olmuştur. Aristoteles’le Hristiyanlık arasındaki dönemde yer alan ve Helenistik felsefenin en önemlileri arasında sayılan Stoa Okulu, genel olarak doğaya uygun yaşamayı benimsemiş ve dünya vatandaşlığını savunmuştur. Stoacılığın temel ilkesi, bütün insanların doğa ve dolayısıyla Tanrı karşısında eşit olduklarıdır. Onlara göre, bütün insanlar toplumsal hakları ve ödevleri bakımından eşittirler. Stoa felsefesinin eşitliği, akıl ve tanrısal güçte

aramasından sonra, eşitliğin daha dünyevi ve pozitif algılandığı dönem Roma hukuku ile başlamıştır. Romalı Stoacılar Cicero, Seneca, Epiktetos ve Marcus Aurellus, artık kişinin bir grubun parçası olarak kabul edilmesini bunun yerine evrensel bir hukuk ve idare sistemi altındaki birey olarak ele alındığını dile getirmişlerdir. Bütün bireyler prensip olarak hukuk önünde eşittirler; hakları, işlevleri tarafından değil her zaman her yerde geçerli kabul ettikleri evrensel hukuk tarafından belirlenir.

Bununla birlikte Sicilya, Yunanistan Libya, Galya gibi ülkelerin vatandaşlarının arasında bir ihtilaf olduğunda onların Roma'nın yurttaşları olmalarından dolayı Roma Kanunları uygulanmamış, aralarında çıkan bu ihtilafların çözümünde içtihat yoluyla eşitlik ilkesine dayalı hakkaniyet ölçüsü geliştirilmiştir. Mahkemelerde yargıçlar her iki ülkenin kendi kanunlarını göz önünde tutmuş, iki kanun arasında ortak bir temel gördüğünde buna göre hüküm kılmıştır. Ortak bir temel bulunmadığı durumlarda ise “hak ve nispet” ölçüsüne göre değerlendirme yapmıştır. Roma Hukukunda bu kararlara “jus gentium” yabancılar hukuku denilmiştir. Hukuki ihtilafların çözümünde ortaya çıkan bu ikili yapı hak ve adalet anlayışını geliştirmiştir. Özellikle “jus gentium” uygulaması Roma vatandaşı olmayanlara da zamanla Roma vatandaşı olma hakkının verilmesini sağlamış ve en nihayetinde Roma İmparatoru Caracalla'nın döneminde onun buyruğu ile köleler dışında herkes bu vatandaşlık hakkına sahip olmuştur. Böylelikle, yukarıda saydığımız ülkelerin özgür vatandaşları ile Roma'da yaşayan tüm vatandaşlar eşit konuma getirilmişlerdir (Erdal, 2007; 86)

Modern eşitlik kavramının tarihi, “özgürlük, eşitlik kardeşlik” sloganlarını ortaya çıkaran 1789 Fransız Devrimi ile başlatılabilir (www.eski.bianet.org, 14.04.2008). 14 Temmuz 1789'da başlayan Fransız İhtilali, devlet ve toplum hayatında önemli değişikliklere neden olmuştur. 27 Ağustos 1789'da yayınlanan İnsan ve Vatandaş Hakları bildirisi, bütün insanların özgür ve eşit olduklarını ilan etmekteydi. Devrimin öncülerinden Rousseau, özgürlüğün yanında eşitliği, toplumsal sözleşmenin temeli saymıştır. İhtilalin bir parçası olan eşitlik, kanun önünde herkesi eşit saymaktadır. Eşitlik, herkesin çıkarlarının eşit olduğu, eşit hakka sahip olduğunu ilan etmektedir (www.gençbilim.com, 21.09.2008)

Başlangıçta burjuva devrimi, ezilenler adına geleneksel aristokraziye karşı mülkiyet haklarından yana toplumsal bir hareketti; ancak bu durumdan doğan “eşitlik” kavramının genel eşitlik talep eden sınıfsız bir hareket olduğu söylenemezdi.

Dolayısıyla 1789 Fransız Devrimiyle ortaya çıkan “eşitlik” kavramı, bir “sınıf” olarak burjuvazinin bütün sınıfları temsil etmesi anlamına gelmekteydi. Bu durumda, devrim yeni sınıfsal eşitsizlikleri doğuruyordu (eski.bianet.org 14.04.2008).

1800’lü yıllarda yaşanan Sanayi Devrimi, eşitlik kavramının önemli ilerlemeler kaydettiği bir dönemi oluşturmaktadır. 19.yüzyılda eşit oy hakkı ile başlayan eşitlik kavramları, daha sonradan renk, ırk ve cinsiyet eşitliği kavramları ile daha geniş anlamda yorumlanmaya başlamıştır. Özellikle zencilerin kamusal alanda eşitlik mücadelesi vermesi, ABD’de 1964 yılında Yurttaş Hakları Kanunu’nun çıkartılmasını sağlamıştır. Eşitlik kavramı, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinde yeniden anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bildirge’nin 1. maddesi “bütün insanlar özgürlük, onur ve hakları bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışı içinde davranmalıdırlar” ve 2. maddesi “herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir” hükümleri yer almaktadır. Modern çağda içeriği biraz daha zenginleştirilen eşitlik kavramı, fırsat eşitliği, siyasi eşitlik, ırk eşitliği, kadın-erkek eşitliği, ekonomik eşitlik gibi düşünce ve ilkeleri kuşatan bir üst kavram durumuna gelmiştir (Kutluer, 2006; 78). Bunlar içerisinde “fırsat eşitliği”, modern demokrasilerdeki en uygun eşitlik türüdür. Fırsat eşitliği, toplumsal, siyasi ve ekonomik kökenlerine, kısacası sınıfsal konumlarına bakılmaksızın, herkesin yetenek ve becerileri ölçüsünde yarışabileceğini öngören liberal bir ilkedir. Fırsat eşitliğiyle yakından ilişkili olan koşullarda eşitlik iddiası, yarışa katılanların aynı noktadan başlamaları gerektiğini ve yarışı benzer engellerle sürdürmelerinin sağlanmasını öngörür. İnsanların, içinde buldukları koşulların ve sahip oldukları olanakların eşitlenmesine karşın, yarışın sonunda vardıkları noktalar yani, elde ettikleri yarar ve ürünler, hem nicel hem de nitel yönden farklı olabilmektedir. Var olan eşitsizliği yeniden üreten ve giderek derinleştiren bu durum karşısında, koşullarda eşitlik kavramının sınırları biraz daha genişletilerek, “sonuçlarda eşitlik” anlayışına ulaşılmıştır (Temur; 2005;20).

Aslında, insanların yeryüzünde görünmeye başladıkları zamandan günümüze kadar insan ihtiyaçlarının çoğunluğu ve bunları karşılayacak ekonomik (yani, toprak, servet, para, mal ve mülk gibi) ve sosyal (yani, statü, mevki, makam, şan ve şöhret gibi)

kaynakların kısıtlılığı, adil bir eşitlik anlayışına ulaşılmasını engellemiştir. Kaldı ki, her bakımdan aynı ve birbiriyle mutlak eşitlik içerisinde bulunulması da, hem mümkün görünmektedir, hem de böyle bir uygulama adil olmazdı. Bu yüzden, adil bir eşitlik anlayışı için en azından şu dört konudaki eşitsizlik, haklı ve gerekli sayılmaktadır. Birincisi, fonksiyonel eşitsizliktir ve her bir insanın yeteneklerinin eşitsizliğinden kaynaklanır. (Bu eşitsizlik, toplumdaki işbölümünü sağlar ve toplumun birlikteliğini garantiler). İkincisi, geleneksel eşitsizliktir ve toplumdaki sosyal hiyerarşiyi oluşturur. (Bu eşitsizlik, toplumdaki büyük-küçük ilişkilerini temin eder). Üçüncüsü, kurumsal adaletsizliktir ve örgütsel hayatın devamlılığını sağlar. (Bu eşitsizlik, örgüt ve kuruluşlardaki yönetici-yönetilen hiyerarşisinin temelini oluşturur). Dördüncüsü, rekabete ve üretkenliğe bağlı eşitsizliktir. (Bu eşitsizlik, çalışanla çalışmayanı, daha çok çalışan ile daha az çalışan arasındaki adaleti sağlar), (Eroğlu, 2007: 228–229). Bu eşitsizlikler, aslında adalet ve haklılık adına gerçekleşecek bir eşitliktir. Bu çerçevede, toplumsal ya da örgütsel eşitlik, adalet ve haklılık kavramlarıyla bağlantılı kavramlar olarak dikkat çekmektedir. Örgütlerdeki, özellikle fırsat eşitliği olgusunu, eşitliğin adalet boyutunu temsil eden bir değer olarak görmek son derece isabetli bir yaklaşım olacaktır.

1.2.1.2. Postmodern Düşünce Sisteminde Eşitlik Kavramı

Aslında, insan topluluklarının her çağında ve döneminde “eşitsizlikler” olgusu, “eşitlik” sayılan uygulamalardan daha fazla görülmüştür. Bu çerçevede, ekonomik ve sosyal kaynakların paylaşımında ortaya çıkan eşitsizlik durumları, dönemden döneme, rejimden rejime ve kültürden kültüre değişiklik ve farklılıklar göstermektedir. Ayrıca, şimdiki zamanlarda, sanılanın aksine ekonomik ve sosyal kaynakların dağıtımındaki eşitsizliklerin çeşidi, şiddeti ve etkileri, eski zamanların ürettiği eşitsizliklere göre, çok daha fazladır. Bu bağlamda, şimdiki zamanların eğitim-öğretim süreçleri ile etkili iletişim tekniklerinin yardımıyla özellikle bu eşitsizliklerin önemli bir kısmının üzeri örtülmektedir. Egemen ve güçlü taraflar, eşitsizliğin mağduru ya da “kurbanı” olan zayıf ve edilgen geniş kitlelerin “eşitlik” hakkındaki “algılarını” sürekli olarak etkilemeye ve yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Böylece, çeşitli “algılama yönetimi” teknikleriyle mevcut “eşitsizliklerin” önemli bir kısmı, geniş bir kitleye “normalmiş” gibi algılatılmaktadır (Eroğlu, 2007: 227–228). Postmodern düşünce sistemi ve egemen güçler (yani devlet ve şirket yöneticileri, siyasetçiler ve örgüt yöneticileri v.b.g.),

görünüşte eşitsizlik durumlarını hafifletmeyi ve azaltmayı öne süren birçok görüş ve yaklaşımlar ileri sürmüş olsalar bile, sonuçta mevcut eşitsizlik durumları, genişleyerek ve ağırlaşarak varlığını devam ettirmektedir.

1.2.1.3. İslami Düşünce Sisteminde Eşitlik Kavramı

İslam dininde ise “Bütün Milletler Allah nezdinde eşittir; birbirlerine üstünlükleri ancak takva iledir ve aynı şekilde insanların hepsi eşittir; hiçbir kimsenin diğer bir kimse üzerine takvadan başka bir cihetten farkı yoktur” denilmektedir. Zira, İslam dini, Müslüman olmayanlar için Müslümanlarla antlaşma yaptıkları müddetçe, Müslümanların hukukuna tamamen eşit haklar tanır. Örneğin, Müslümanlarla bir antlaşma ile bağlı buldukları halde yanlışlıkla öldürülen Müslüman olmayan bir kişinin cezası, Müslüman bir kişiyi öldürenin cezasına eşittir. İslam dini, milliyet ve ırk taassubundan tamamen uzaktır. İslamiyet, eşitliği en mükemmel vicdan hürriyeti ile ruhen ve manen sağlamayı amaç edinmiştir (Kutub,1971; 73). Bugünkü Müslüman topluluklar, modernleşmenin egemen ve güçlü dünya görüşü çerçevesinde, eşitlik ve adalet konusundaki Batı medeniyet paradigmasından büyük ölçüde etkilenmiş gözükmektedir. Bu anlamda, Müslüman toplulukların hemen hemen tamamında, “Allah’a kulluk bilincinin ve Allah rızasının merkeze alındığı” geleneksel kültür ve inanç kodlarının üzerine, “insanın kendi benliğinin” merkeze alındığı bir yaşam biçiminin yüceltildiği Batı medeniyetinin etkilerinin gelişi, bu toplumların adalet-eşitlik anlayışında çok ciddi kargaşa, istismar ve tutarsızlıklara yol açmıştır. Ayrıca, İslamiyet’in mal rejimi ve mülkiyet ilişkileri de insanlar arasında eşitsizlik doğuracak olan maddi ve mali imkanların, ya yatırımda ve tedavülde tutmak yahut da hayır ve iyilik yolunda harcamak suretiyle belirli bir zümrenin elinde yığılmasını önleyecek sosyal mekanizmalar şeklinde tasarlanmıştır. Buna göre, inanalar kendi ihtiyaçlarından fazlasını infak etmek zorundadır (Bakara, 129). Müslümanlar arasındaki zekat ve sadaka gibi mali yaklaşımlar ile altın, gümüş ve benzeri kıymetli metalleri “infak” edilmeden elde tutulmasının önlenmesi, gösteriş tüketiminin ve harcamaların kısıtlanması şeklindeki diğer hükümler, bir bütün olarak İslamiyet’te Müslümanlar arasındaki eşitliği sağlayıcı bir sosyal mekanizmaya dönüşmektedir.

1.2.2. Hakkaniyet Kavramı

Hakkaniyet, sözlük anlamı olarak “hakka ve adalete uygunluk, doğruluk” anlamına gelip, Arapçadaki “Hak” ve “Hakkan” kelimelerinden üretilmiş bir kavramdır (Ayverdi, 2006;1150). Hakkaniyet kavramının, yaşanılan hayat içerisinde anlam ve öneminin daha somut bir şekilde açıklanabilmesi bakımından, kökeninde bulunan “Hak” teriminin temsil ettiği anlam kümelerinin öncelikle ortaya konması gerekir. “Hak” kelimesi, Arapça kökenli bir sözcük olup, “gerçek, sabit ve doğru, varlığı kesin olan şey” anlamına gelmektedir (“Hak” kelimesinin, çoğulu ise “hukuktur”). “Hak” kelimesinin kavramsal anlamı ise İslami yazılı kaynaklarda, dört anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, Allah’ın sıfatlarından biri olarak, doğrudan doğruya Allah’ın bir ismi sayılmaktadır. İkincisi, Allah’ın emirlerine uygun olarak yapılan işler anlamındadır. Üçüncüsü, “bir şeyin aslına uygun ve doğru olarak inanma” ve bu şekilde kazanılmış bilgi anlamındadır. Dördüncüsü, “gerektiği şekilde, gerektiği ölçüde ve gereken zamanda meydana gelen işler” anlamındadır (Çağrı, 1997; 137). Daha çok İslami literatürde ve söylemde yer alan “Hak” kavramının, en yaygın kullanıldığı anlam kümesinden birisi, “varlığı kesin olan” ve “asla tartışma götürmeyen ve şüphe taşımayan gerçeklik” anlamında, bizzat Allah’ın kendisidir (mesela Cenab-ı Hak). Diğeri ise, yaratılışın amacına uygun olarak başta “adalet” eylemi olmak üzere Allah’ın kullarından beklediği bütün fiiller (mesela, Allah’ın kullarından emirlerine uymayı, yasaklarından kaçınmayı beklemek gibi) ile ilgili durumlardır. Bunlar içerisinde, İslami bir terminoloji olarak “Hakkaniyet” kavramı, Hakkın (yani Allah’ın) emirlerine uygun düşen fiilleri temsil eden bir davranış referansı olarak kullanılmaktadır. “Hakkın”, yarattığı kurallardan “Hakkaniyet” ölçüsü çerçevesinde en somut beklentisi ise adalet ilkesidir.

İslami öğretilerde ve düşüncelerde “Hak” ve “Hakkaniyet” kavramları, yaratıcı-yaratılan ilişkileri çerçevesinde, yaratıcı merkezli bir anlam kümesine sahip olmalarına karşılık, “kul hakları”, kamu yararını ilgilendiren haklar da söz konusudur. Bu haklar, genel ve özel kul hakları olmak üzere ikiye ayrılır. Genel kul hakları, toplumda herkesi ilgilendiren ve bireyleri ortaklaşa sahip oldukları çıkar ve imkanlardan faydalanma hakkıdır (mesela, toplumda herkesin kamu hizmetlerinden eşit bir şekilde faydalanması). Özel kul hakları ise bireyin şahsına ait olup, kişilerin özel yararlarını korumayı esas alan haklardır (mesela, mali ve mülkiyet hakkı gibi) (Bardakoğlu, 1997,

143). Bundan başka, İslam hayat tarzında en büyük günahlar arasında sayılan “kul hakkı” bir Müslüman’ın başka bir Müslüman’a haksız yere (adaletsiz bir şekilde) zarar vermesi ve onun özellikle, özlük haklarını gasp etmesi anlamında çok özel bir kavramdır. Hatta, İslami öğreti ve düşünceye göre Allah, öteki dünyada Müslümanların tövbe etmeleri ve af dilemeleri karşılığında, bütün günahlarını affetse bile “kul hakkından” doğan borç ve günahların affedilmeyeceği kabul edilir. Bu çerçevede, İslami öğreti ve düşüncede Hakkaniyet, ister haklılık anlamıyla ilintili olsun, isterse “haksızlık” ve “haksız fiil” anlamında olsun, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde, “adalet” ve “adaletsizliği” temsil eden kavramlar olarak dikkat çekmektedir.

İslami öğreti ve düşüncede “haklar” kavramı, yaratıcının kulları üzerindeki emir ve yasaklarıyla ilgili fiilleri ve kamu yararını merkeze alırken, Batı medeniyeti kapsamındaki çeşitli sosyal teoriler de ise “bireysel”in fiillerini ve özel yararı merkeze alan bir terimdir. Bu kapsamda, haklar teorisi insanlar için bir takım yükümlülükler ve görevlerden çok, bireylerin yararlanacağı haklar üzerinde odaklanır. Thomas Hobbes (1588–1659), barış içinde bir dünya düzeni inşa etmenin en önemli şartının, teker teker bütün insanlara bazı hakları tanımaktan geçtiğini söyler. Hobbes’e göre, her ahlak ve hukuk düzeninin temel amacı barış olmalı ise barışın temel amacı da rasyonel bir varlık olmasından dolayı her bireyin haklarının tanındığı bir hukuk düzenidir. Haklar söz konusu olduğunda, insanlar için en önemli soru “nelere hakkım var” biçiminde olmalıdır. Bu bağlamda, Batı medeniyet çevresinin ve düşüncesinin geliştirmeye çalıştığı en önemli bireysel haklar, barınma hakkı, beslenme hakkı, sağlık-bakım hakkı, ifade özgürlüğü, seyahat özgürlüğü, inanma ve inancını yaşama özgürlüğü, haberleşme özgürlüğü gibi fiiller akla gelmektedir.

Batı medeniyet çevresinde ve batılı düşünce sisteminde, doğal hukuk ve liberalizm öğretisi doğrultusunda, İkinci Dünya Savaşından sonra “İnsan hakları” konusunda çok sayıda teorik çalışmalar yapıldı. Bu çerçevede, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi’nin içerdiği bireysel hak ve özgürlüklerin, Batılı ülkelerin öncülüğünde bütün toplumsal ve siyasi düzenlerin en temel yönetim ilkeleri haline getirilmesi konusunda çabalar sarf edildi. Haklar teorisi ve İnsan Hakları Evrensel Bildirisi karar verici konumunda bulunan yönetici kadrolara, yaşama, düşünme, ifade etme, inanç, haberleşme, çalışma, seyahat, mülkiyet vb. gibi temel hak ve özgürlükleri merkeze alan bir hayat inşa etmeleri konusunda onlara çok önemli bir referans teşkil

etmektedir (Özgener, 2004; 45–46). Batılı toplumların ve kültür sistemlerinin ortaya koyduğu bu haklar teorisi ve ona dayalı İnsan Hakları Evrensel Bildirisinin öngördüğü bireysel hak ve özgürlüklerin tamamının düşünce ve zihniyet açısından en temel boyutu, toplumda adaletin sağlanmasıdır. Teker teker bütün bireylerin öngörülen hak ve özgürlükleri soyut bir takım iddiaların ötesinde, fiilen gerçekleşmiş olmalarının ölçüsü, toplumdaki somut adalet bilinci ve pratiğidir. Bu anlamda, toplumda yaşayan bireylere, temel hak ve özgürlükleri yeterince sağlanamamış ise bu durum çok açık bir adaletsizlik göstergesi sayılır (Çeçen, 1995;45–46)

Haklar ve hakkaniyet kavramları, etrafında şekillenen değerlerin, düşüncelerin ve ilkelerin farklı medeniyet ve zaman dilimlerinde, farklı anlamlar kazanmış olmalarına rağmen, ortak anlam paydaları, “adalet” olgusudur. İslami öğreti ve düşünce sistemi, yaratılışın temelinde var olan “dengenin” ve “adaletin” korunmasını, Allah’ın hakları ile ilgili fiillere tam uyulması ve “kul hakkına” riayet edilmesiyle sağlamaya çalışmaktadır. Batılı doğal hukuk ve liberalizm öğretisi ise toplumsal barışın ve düzenin sağlanmasını, teker teker bütün bireylerin hak ve özgürlüklerinin yaşandığı bir toplumsal düzende mümkün görmektedir. Bu durumda, her iki düşünce sisteminde, dengeli ve barış içerisinde bir yaşam biçimi kurmak, büyük ölçüde “hakların” korunması yoluyla mümkün olmaktadır.

1.2.3. Hukuk Kavramı

1.2.3.1. Hukukun Kelime Anlamı ve Kavramın Tanımı

Hukuk, Arapça kökenli bir sözcüktür. Hukuk tekil olarak kullanılır; ayrı anlamı vardır. Hukuka, Orta Asya Türkçesinde “tüze” de denir. “Tüze” yani hukuk, eski Türkçedeki “tüz” (yeni Türkçe’deki “düz”) kelimesinden türetilmiştir. “Tüz” ya da “düz”, doğruluğu, dürüstlüğü ifade eder (Ayverdi,2006,3220) Mesela, düz adam dürüst, erdemli ve adaletli adam demektir. Hukuk sözcüğünün günlük dilde değişik anlamları vardır. Çoğu kez hukuk, belli bir ülkede ve belli bir dönemde yürürlükte olan hukuk kurallarının tümünü içine alan geniş kapsamlı bir deyim olarak kullanılır (Gözübüyük,2001;3). Felsefi bir terim olarak hukuk, toplumun yaşayış tarzını ve toplumsal ilişkileri düzenleyen ve yaptırım gücü olan kurallar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, hukukun, insanların tabiatı icabı, bir arada yaşama durumunda kalmalarından dolayı ihtiyaçların giderilmesi ve güvenliğin sağlanması zaruretinden doğduğuna değinilmiş ve bu ihtiyaç ve zaruretlerin toplumda bir takım

kuralların bulunmasını zorunlu kıldığı ve hukukun bu kuralların konulması, düzenlenmesi ve uygulaması olduğu belirtilmiştir (Bolay, 1996, 179–180). Hukukun ne olduğunu açıklamak için yüz yıllar boyu, çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Hukuka, çeşitli dönemlerden biyolojik, politik, ekonomik, sosyolojik ya da dinsel bir olgu veya aklın bir ürünü olarak bakılmıştır. Bütün bu ve benzeri yaklaşımlar hukuku yalnız kendi açılarından ve tek yönlü olarak açıklamaya çalışmışlardır. Oysa, hukuk çok yönlüdür ve bütün bunların bileşimi olan, meşru ve resmi otorite tarafından kabul edilen kurallar topluluğudur.

Bireyin toplum içindeki davranışlarını düzenleyen hukuk kuralları, ülkeden ülkeye, dönemden döneme değişebilmektedir. İçeriği değişebilen bir kavramın tanımlanmasındaki güçlük ortadadır. Çeşitli yaklaşım ve bakış açısıyla çeşitli tanımlar yapılmıştır. Fakat, bu tanımların hiçbiri doyurucu olmamıştır. “Hukukçular, hala hukukun tanımını aramaktadırlar” sözü yıllarca önce Kant tarafından söylenmiştir. Bu söz, günümüzde de geçerlidir. Bugüne kadar hukukun kesin bir tanımı yapılamamış olmasının nedenleri arasında, hukukun çok yönlü ve çok kaynaklı olması da yer alır. Böyle olmakla birlikte, yapılan çeşitli tanımlardaki ortak nokta, hukuk kurallarının, resmi otorite tarafından toplumu düzenleyen kurallar olarak görülmesidir (Gözübüyük, 2001;5).

Hukuk, bilimsel olarak araştırılması gereken bir konudur. Her şeyden önce, insanın onu yeterince doğru bir biçimde bilmesinde büyük yarar vardır. Çünkü hukuk, işlevi bakımından insanlar arası ilişkilere bir düzen getiren, böylece sağladığı adalet, eşitlik, düzen, denge, özgürlük, güvenlik ve barış ortamında, içerisinde bireyin ve toplumun bir denge içerisinde varlığını korumasına, hizmet eden bir kurallar bütünüdür. Onun olmadığı bir yerde toplumsal düzenin ve dengenin dolayısıyla toplumsal adaletin var olması asla düşünülemez. Sosyal sistem kavramı, dengesizlik, adaletsizlik ve belirsizlik olgularının yol açtığı bir kaos (kargaşa) ortamını kesinlikle dışlar ve düzen düşüncesini zorunlu kılar (Aral,2001;59).

Hukuk, “toplumu, belirli bir adalet ve denge içerisinde düzenleyen ve kamu gücü ile desteklenen kurallar bütünüdür.” Belli bir ülkede, belli bir yerde yürürlükteki hukuka “olan hukuk” ya da “pozitif hukuk” denir. Pozitif hukuk, kural olarak yürürlükteki hukuktur. Pozitif hukuku oluşturan hukuk kuralları yasa, yasa gücündeki kararname, tüzük ve yönetmeliklerde yer alan kurallardır.

Olan hukukun üstünde, bir de “olması gereken” hukuktan söz edilebilir; buna da “ideal hukuk” ya da “doğal hukuk” denir. Bu hukuk, adalet ilkesinin idealist yorumuna dayanır. Doğal hukuk anlayışına göre, her dönemde ve toplumda geçerli olan ve değişmeyen ilkeler ve referanslar vardır (Gözübüyük, 2001; 5). En geniş anlamda doğal hukuk, temelleri en genel anlamda tabiatta yatan ve insanlığın kirlenmiş vicdanının derinliklerinde bulunan, ancak pratik hayattaki yasama ve yargılama süreçlerine tam olarak yansıtılamayan bir hukuk idealizmidir. Pozitif hukuk ise, pozitivist anlayışa uygun biçimde incelemeye müsait, ampirik bir kaynağa bağlanabilen hukuktur. Bu ampirik kaynağı, dar veya geniş anlamda değerlendirmek mümkündür. Devletçi pozitivism, hukuku egemen iradenin ürünü olan ve resmi yaptırım ile donatılmış emirlerden ibaret görür. Felsefi pozitivismden etkilenen hukuki pozitivism için ise önemli nokta, hukukun akledilebilir ve gözlemlenebilir bir kaynağın ürünü olmasıdır. Bu sonuncu akım, gözlemlenmeye elverişli kaynakların ürünleri arasında, modern ve pozitivist devletin koyduğu kurallar ile devletin razı olduğu kuralları hukuk saymak eğilimindedirler (auhf.ankara.edu.tr). Pozitif hukuk, yürürlükteki hukuk kuralları ile bu değişmez ilkelere ulaşmaya, onları gerçekleştirmeye çalışır. Toplumsal yaşamı, pozitif hukuk kuralları düzenler. Pozitif hukuk ile tabii hukuk ilkeleri arasında çelişme olabilir (Gözübüyük,2001;5).

Doğal hukukçular belli bir toplumda ve belli bir dönemde organize biçimde fiilen uygulanan hukuku, pozitif hukuk olarak nitelendirirler. Grotius’un kanaatine göre, pozitif hukuk, belirli kişilerin iradesinin diğer kişilerin iradesine güç kullanmak suretiyle kabul ettirilmesidir. Oysa, doğal hukuk, insanların kendi vicdanları ile manevi değerleri aracılığıyla bulunduğu ve toplumsal bir vicdana malettiği bir hukuktur (www.megabilim.com).

Doğal hukuk normları zorla kabul ettirilemezler, çünkü oluşumları kişisel ve resmi bir iradeden bağımsızdır. Bunlar, daha ziyade, davranış modeli şeklinde önermelerdir. Doğal hukuk normları emredici değildirler, neşir ve ilan edilmezler; sosyal öğrenme mekanizmalarının aracılığıyla öğrenilebilirler. Asıl işlevleri, yaptırım tehdidi ile iradeyi belli bir davranışa zorlamak değil de, insan hareketine bir nitelik, referans, değer ve amaç kazandırmaktır. 16. yüz yıl filozoflarından Hoker’ın dediği gibi, doğal hukuk, hukukun üstün otoritenin zorla kabul ettirdiği kurallar olarak değil de

insan hareketleri ile ilgili ve buna model oluşturmak görevini yerine getiren her türlü kural olarak anlaşılmalıdır (www.auhf.ankara.edu.tr).

Doğal hukukun geçmişteki önemine bakarak, gelecekte oynaması muhtemel rol kestirilebilir. Bütün değerlerin sorgulandığı kriz anları ile yeni bir hukukun doğma süreci içinde, doğal hukuktan vazgeçemeyiz. Çünkü, pozitif hukuk sisteminin maddi meşruiyeti somut değerlere dayanmaktadır. Gierke'nin dediği gibi, doğal hukukun pozitif hukuka girmesini yasaklarsak, mevcut hukuki mekanizmalar, mevcut hukuki süreçlerin içinde bir hayalet gibi dolaşır ve hukukun kanını emme tehdidini gösteren bir vampire dönüşür (www.auhf.ankara.edu.tr).

Doğal hukuk görüşüne göre, yürürlük süresi hükümler tarafından belirlenir. Gücün etkisi bir kez açıklandıktan sonra değiştirilinceye kadar yürürlükte kalır. Bir ülkede, pozitif hukuka uyulmasının meşruiyet ve saygınlığın temeli, mevcut hukuki kuralların, adalete ve ahlaka başka bir deyişle doğal hukuka uygun olduğuna inanılmasıdır. Pozitif hukukun yorumlanmasında tabii hukukun açık olmasa bile gizli bir fonksiyona sahip olduğu zaman zaman ileri sürülmektedir. 19. yüzyılda pozitivist akım, hukukun, devletin yetki organları tarafından çıkarılan bir kurallar bütünü olduğunu, bu yüzden de devlet hukukunun geçerliliğinin, doğal hukuka uygunluktan değil, modern devletin yetkili organları tarafından çıkarılmasından ve güvence altına alınmış olmasından ileri geldiği sosyal hayat şartları değiştikçe hukuk kurallarının değişmesinin de olağan sayılması gerektiği savunulmuştur (www.megabilim.com/index.php/Hukuk/Tabii_hukuka_genel_bakis.html-sgk-).

1.2.3.2. Hukuk ve Adalet İlişkisinin Tarihi Gelişimi

Birçok araştırma, Çin ve bilhassa Mezopotamya uygarlıklarında, hukuk ve adalet düşüncesinin ve ilişkisinin eni-konu bilindiğini ve tartışıldığını göstermektedir. Sümer uygarlığı sırasında yazının kullanılmaya başlanmasıyla bu tür kavramlara yazılı olarak rastlamak mümkün olmuştur. Babil Kanunları, antik Yunan düşünce uygarlığından çok daha önce oluşmuştu. Mezopotamya uygarlığının da etkisi ve yansımaları sonucu Yunan şehir devletleri ortaya çıkacaktır. M.Ö. 7. yüzyılda, Antik Yunan mitolojisi kaynaklarında adalet, hak-haksızlık, zulüm gibi terimler yer almaktaydı. Buna göre, antik dönemde hukuk, adalet gibi kavramlar ya da eş anlamlı karşılıklarının, masallar,

destanlar, şiiirler ile mitolojik özellikteki sözlü kültürlerde mevcut olduğu ifade edilebilir (www.hukuk.gazi.edu.tr/hukukfelsefesinotlar.doc).

M.Ö. 5. yüz yılda yaşıyan Yunan filozofu Heraklit, hukuka ilişkin görüşleriyle kendinden sonrakileri etkilemiştir. O, dünyayı bir değişim süreci olarak görmekteydi. “Aynı nehirde iki kez yıkanılmaz” derken, her şeyin bir değişim süreci içinde olduğunu anlatmak istiyordu. Ona göre, her şeyin aynı zamanda bir zıddı vardı. Bir şey, en iyi onun tersi olanla anlaşılabilirdi. Heraklit’e göre, evren bir “evrensel akıl” tarafından yönetilmekteydi. Bu evrensel akıl tanrısal nitelikteydi. Ona göre adalet, ilk kez insana bir yasa olarak bu evrensel-tanrısal yasa tarafından öğretilmişti. Pozitif (olan) ve doğal (olması gereken) yasa ayrımını ilk kez açık şekilde Heraklit’te görmekteyiz (www.hukuk.gazi.edu.tr/hukukfelsefesinotlar.doc). Aslında, böyle bir ayırım bile, hukuk ile adalet arasındaki ilişkinin doğurduğu bir duyarlılık olarak dikkat çekmektedir.

M.Ö. 5. yüz yılın sonlarında, Sofistler diye adlandırılan felsefi akıma mensup düşünürler, bu kez hukukta ve felsefede insanın önemini vurgulayacaklardır. Onlara göre, her şeyin ölçüsü evrensel akıl değil “insan”dır. Ancak, her şeyin merkezine alınan bu insan, ahlaki bir varlık olarak değil, somut insan olarak her şeyin ölçüsüdür. İnsan, kendi çıkarlarını düşünen bir yaratıktır. Bu nedenle onun tarafından oluşturulan her hukuk kuralı, her zaman adaleti gerçekleştirmeyebilir. Sofist bazı filozoflar, hukukun ve adaletin de herkese göre değişken olduğunu iddia etmekle hukuku göreceli bir konuma sokmuşlardır. Örneğin, Protagoras, değişmez doğru düşüncesini temelden reddederek, hukukun uyulması gereken kesin kurallar olmadığını savunmakta ve böylece bu göreceli görüşlere önderlik etmekteydi. Diğer yandan, Kallikles’e göre, hak sahibi olmak için güçlü olmak gerekir. Yasalarda konan kurallar aslında güçlülerin arzu ve isteklerini tatmin amacına yöneliktir. Doğal yasa da güçlülerin lehinedir. Güçlü olanlar, aynı zamanda hukuku da belirler. Sofistlerce ortaya konan hukukun, onu belirleyenlerin isteklerinin bir ifadesi olduğu görüşü, farklı şekillerde günümüzde de yansımalarını bulmaktadır: Bazı sofist filozoflarca savunulan hukukun, doğal yasalardan değil, onu belirleyenlerin iradelerinin bir ürünü olduğu görüşü, 20. yüz yılda pozitivistler ve modernistlerce geliştirilir. Pozitif hukukçulara göre, kanun koyucu tarafından belirlenen her şey, aynı zamanda itaat edilmesi zorunlu hukuktur.

Antik düşüncede ortaya konan insan doğasının, hukukun ortaya çıkmasına kaynaklık ettiği görüşü, Sokrates tarafından da ortaya konmuştur. Sokrates, insanın

hukuku anlaması için kendini tanıması gerektiğini öne sürmekteydi. Sokrates, akli eleştiriler yaparak evreni kavramaya çalışırken insan doğasını da dikkate almaktaydı. Onun amacı objektif gerçeğe ulaşmaktı. Sokrates, eleştiri temelli olmayan düşüncelere ahlaki ve estetik bir değer atfetmemekteydi. Ona göre, asıl önemli olan insanın, kendi kendini, böylece insan doğasını tanımasıydı. Sokrates de görüşünü benzer bir şekilde formüle etmekteydi; “yasa, insanın sinesinden ve insan ruhundan gelir”. Sokrates’in bu felsefi yaklaşımının izleyicileri daha sonraki yüzyıllarda Çiçero ve Agustinus gibi filozoflar olacaktır (www.hukuk.gazi.edu.tr/hukukfelsefesinotlar.doc). Sokrates, aslında insan doğasına ilişkin bu görüşlerini ortaya koyarken bir objektif ahlak oluşturmaya çalışmaktaydı. Bu objektif ahlak arayışında amaç, adaleti, hakkı, erdemi ortaya koymaktı. O, bu uğraşyla insan erdeminin ve adalete uygun bir hukukun nasıl elde edilebileceği ile ilgilenmekteydi. Böylece, Sokrates, ahlak-hukuk ilişkisini ya da diğer deyişle ahlak hukuk bağlantısını kurmayı amaçlamaktaydı. Sokrates’i günümüzde de hatırlamamıza vesile olan bir özelliği, felsefesini kendi hayatına da uygulamasıydı. Bu bağlamda, onun ortaya koyduğu bir başka görüş de kanun adaletiydi. Ona göre, bir konu yasa ile düzenlenmişse düzenlenen husus, aynı zamanda adalet üzerinden gerçekleştirilmeye çalışılıyordur. Başka bir deyişle ifade edilecek olursa, kanun hiçbir zaman adalete aykırı olmamalıydı. Bu nedenle kanuna uymak da adaletin bir gereği idi. Ona göre, ortada bir yasa varsa bu yasaya uymak site yurttaşı için bir zorunluluktur. Ölüme mahkum edildiğinde sevenlerinin onu mahpushaneden kaçırarak ölümden kurtarma önerisini reddetmesi, tarihi bir hikaye olarak günümüze kadar ulaşmıştır. Ona; kendisinin haksız olarak mahkum edildiği ve bu nedenle kaçması gerektiği ifade edildiğinde, “haklı olarak mahkum olsaydım, daha mı iyi olurdu?” anlamındaki veciz sözü, adaleti esas alan hukuk felsefesi açısından derin anlamlar taşımaktadır (www.hukuk.gazi.edu.tr/hukukfelsefesinotlar.doc).

Sokrates gibi onun öğrencisi Platon da, değişmez mutlak bilgiye ulaşmaya çalıştı. Ona göre, gerçek bilgi, insandan insana değişmemeliydi. Platon’a göre, objektif gerçeği ancak filozoflar keşfedebilirlerdi. Fakat, Platon’un objektif gerçek adı altında ortaya attığı fikirler, daha sonra totaliter ve baskıcı siyasal ideolojilere ilham kaynağı olacaktır. Platon, devlete ilişkin görüşlerini ortaya koyarken, en iyi yönetim tarzının aristokrasi olduğunu savunur. Demokrasi, herkesi eşit gören bir yönetim tarzı olduğu için adaletsiz bir irade biçimidir. Platon’a göre insanların eşit yaratıldıklarını öne sürmek haksızlıktır. Nasıl ki, bir insan bedenindeki beyin ve eller, ayaklar genel olarak

vücudun hayatiyeti için aynı derecede önemli değiller ise toplumsal beden sayılan herhangi bir toplumdaki yurttaşlar arasında da bir hiyerarşi bulunmalıdır. Bu hiyerarşide, en üst sınıfı filozoflar oluşturur ve devleti de onlar yönetmelidirler. Daha aşağıda yer alan savaşçılar sınıfı da, toplumu saldırılar karşısında korumakla görevlidirler. Diğer kesimler ise tarım ve diğer gıda ihtiyaçlarını karşılamakla görevlidirler. Platon, “hukuku kim ortaya koymalıdır?”, sorusuna “bilge kral” cevabını vermektedir. Kral, hukuku en iyi bilendir. Çünkü o, toplumun en bilgisidir. Platon ortaya koyduğu bu yaklaşım ile kendini kral olması gerektiğini ima eder gibi bir tavır içerisindedir (www.hukuk.gazi.edu.tr/hukukfelsefesinotlar.doc).

Aristo ile beraber, antik Yunan düşünce dünyasında doğal hukuk zirveye ulaşmıştır. Aristo, yirmi yıl Platon’un derslerini dinlemiş ve zamanla kendi öğretisini geliştirmiştir.

Aristo, öğretisinde ikili bir adalet ayrımı geliştirmiştir:

- 1- Doğal adalet, doğal yasalardan kaynaklanır.
- 2- Yasa adaleti, pozitif hukuk kurallarından kaynaklanır.

Doğal adalet, tabiatta var olan dengelerdir. Bunda, insanların bir rolü, katkısı ve etkisi yoktur. Fakat, yasa adaletinde durum farklıdır. Çünkü, yasaları insanlar hazırlar ve bunu yaparken kendi durumlarını ve belirli çıkarlarını gözetebilirler. Bu anlamda yasalar, bazen belirli bir gruba avantaj ya da dezavantaj sağlayabilir. Bu nedenle Aristo, olgunluk döneminde, yasaların mükemmelliğinden şüphe duymaya başlamıştır. Ona göre, her yasa tam olarak uygulanma kabiliyetine sahip olmayabilir. Aynı zamanda, bazı yasalar haksızlıklar da doğurabilir. Yasanın olduğu gibi uygulanması bir haksızlığa yol açmakta ise hakkaniyet ilkesi ile doğacak bu haksızlık önlenemez. Hakkaniyet ilkesinin uygulaması haksızlıkları önleyebileceği gibi hukuka olan güveni de koruyacaktır. Böylece halen günümüzde de sıkça gündeme gelen adalet sorunu, Aristo tarafından ayrıntılı olarak ortaya konmuştur. Genellikle çağdaş yazarlar da, bu yönüyle adaletten söz ederken Aristo’nun fikirlerine müracaat ederler (Altıntaş, www.hukuk.gazi.edu.tr/hukukfelsefesinotlar.doc).

Bugünün modern devletlerinde, hukukun en önemli kaynağı yasalardır ve yasa da yasa koyucuların düşüncelerini dile getirir. Buna göre hukuki düzenlemeleri, yasa

koyucunun tamamen öznel ve keyfî görüşünden kurtarmak suretiyle hukuka, ona tabi olanlar üzerinde etkili bir güç kazandıracak olan akıldır. Modern düşüncede, akıl, herkeste aynı mantık yasalarına bağlı olduğu ve herkes için nesnel bir gerçekliği temsil ettiği içindir ki, onu yansıtacak olan bir yasa hukuk biliminin araştırma konusu olmaya hak kazanacaktır. Buna karşı denilebilir ki, aklın ve mantığın nesnellliğini reddetmek olanaksızdır; ancak, aklın ve mantığın nesnellığının, bütün bireylerde üstün bir geçerliliği varsa, sadece o zaman ortak bir mantığa bir varlık kazandırabilir (Aral, 2001;59–62). Ayrıca, yaşanan, postmodern tecrübeler göstermiştir ki, akıl her zaman gerçeği temsil etmede sorunlar yaşayabilmektedir. Üstelik, aklın, birçok akıl dışı etkenlerin baskısı ve etkisi altına girdiği de çok sık görülen bir durumdur. Ayrıca, bugünün modern devletleri için, hukukun en önemli kaynağının yasalar olduğu şeklindeki düşünce gerçek iktidar-hukuk ilişkileri bakımından oldukça tartışmalı bir konu haine gelmiştir.

1.2.3.3. Adaletin Hukuktaki Yeri ve Önemi

İnsanlar toplumsal bir ortam içinde yaşarlar. Toplumdaki ilişkilerin bir düzen içinde yürütülmesi, toplumsal yaşamın zorunlu bir sonucudur. Toplumsal yaşam, bir düzeni gerektirir. Bunu sağlamak için değişik nitelikli kurallar geliştirilmiştir. Bunlara toplumsal düzen kuralları denir. Bu kuralların amacı, toplum içindeki bireylerin birbirlerine ve topluma, toplumun da bireylere karşı tutum ve davranışlarını düzenlemek, çıkar çatışmaları arasında adil bir denge kurmak, kısaca toplum düzenini sağlamaktır. Toplum düzenini sağlayan kurallar arasında, hukuk kuralları, örf ve adetler, dini ve ahlaki kurallar en önemli sosyal normlardır. Bunlar, toplum yaşamının bir düzen içinde sürdürülmesinde birbirini tamamlayan kurallardır. Aslında kural, kişiyi belli bir davranışa yönlendirir ve bu doğrultuda hareket etmeye zorlar. Bu zorlamanın kural niteliğini alabilmesi için, meşru bir otoritenin kararına dayanması ve adil bir buyruk içermesi, buyruğun da genel nitelikte ve dengeli olması, bir yaptırıma (müeyyideye) dayanması gerekir. Kısaca belirtmek gerekirse, denilebilir ki ne kadar ilkel olursa olsun her insan topluluğunda, toplu yaşamın varlığını belirli bir ölçü ve denge içerisinde sağlamaya çalışan, ilişkin düzenleyici, yol gösterici, yasaklayıcı ve izin verici bir kurallar topluluğu vardır.

Toplum düzenleyen kurallardan en önemlisi ve etkili olanı, kuşkusuz hukuk kurallarıdır. Bunlar, toplum içindeki tutum ve davranışlarımızı düzenleyen ve uyulması

devlet zoru ile sağlanan kurallardır. Hukuk kuralları, belirli bir meşru otoritenin yönetiminde yaşayan insanların, belirli bir denge ve düzen içerisinde birlikte yaşama imkanlarının ve ortamının zorunlu olarak sağlanması ihtiyacına cevap vermektedir. Hukuk kuralları, sivil toplumun üretilip yaydığı diğer sosyal kurallara da, ne derece uyup uyulmadığını da etkileyen temel kurallar topluluğudur.

Her toplumun hukuk anlayışı ve her topluma egemen olan hukuk düzeni, toplumların üst ve temel yapıları ile yakından ilgilidir. Toplumsal bir olgu olarak hukuku, toplumun üst ve temel yapılarından soyutlayarak ele alma imkanı yoktur. Gelenekçi ve muhafazakar toplumsal düzenlemelerde, hukuk kuralları, o toplumun tarihi ve dini duyarlılıklarından etkilenir. Marksist görüşe göre, toplumların, hukuk düzenlerinin de içinde yer aldığı üst yapılarını, o toplumun üretici güçleriyle, üretim ilişkilerini düzenleyen üretim biçimi, başka bir deyişle, toplumun temel yapısı biçimlendirir. Buna karşılık, Batı demokrasilerindeki hukuk anlayışını, düşünce özgürlüğü, insan kişiliğine saygı, kişi ve konut dokunulmazlığı gibi, bireyselliğin yükseltildiği ve birinci derecede insan kişiliğine bağlı, dokunulmayan, devredilmeyen, temel hak ve özgürlükler şekillendirmektedir.

Hukuk, her şeyden önce bir düzen ve denge demektir; hukuk kargaşalığın ve başıbozukluğun karşısındadır. Bir ülkede bulunan hukuk düzeninin amacı, toplumun düzenini sağlamaktır. Hukukun toplum düzenini sağlayabilmesi için, toplumun gereksinimlerini karşılması, onun koşullarına uyması gerekir. Hukuk düzeni, kısaca sıralamak gerekirse barış, güven, eşitlik ve özgürlük sağlar (Gözübüyük, 2001,1,2,3).

1.2.3.4. Hukuk Sosyolojisi Açısından Hukuk ve Adalet İlişkisi

Bu konuda, önemli ve yaygın bir başka görüş ise sosyolojik hukuk anlayışıdır. Hukuka bu tür bir bakış açısı, hukuku belirleyici etken ve onun kaynağı olarak yalnızca toplumsal geçerliliği (sosyal “olan”) görmektedir. Buna göre, hukukun tek işlevi de toplumun yaşam koşullarını, böylece varlık ve geleceğini güvence altına almaktan ibaret olmaktadır. Oysa, hukuk kuralları “olan”ı söylemez; bu yüzden de o, bir bilgi yargısı değildir, gerçeğe uygunluk savında bulunmama mantığı yapısı bakımından bir önerme niteliği taşımaz. Hukuk kuralı bir normdur, “olması gereken”i deyimler; çünkü, toplumsal gerçeklikteki çıkar çatışmaları arasında kendince bir ölçüye göre bir yeğleme

(bir tercih) yapar ya da bir denge kurmaya çalışır. O halde, onu varlığa bağlayan, ona nesnellik kazandıran bizzat sosyal gerçeklik olamaz (Aral, 2001;62–63).

Bugün için hukuk yaşamında son derece etkili görünen hukuki pozitivizmin hukuk anlayışına gelince, bu görüşün de hukuka nesnellik kazandırma konusunda başarılı olduğu söylenemez. Bu yaklaşım biçimi hukuku, sırf yasa koyucu tarafından konulmuş olan normlardan ibaret görmektedir. Buna göre, hukuk, yasa koyucunun, daha doğrusu güç sahibinin arzuya değer ya da zorunlu diye kabul ettiği şey, onun keyfi iradesinin ürünüdür.

Bütün bu açıklamalardan sonra, varacağımız düşünce şu oluyor ki, hukuka nesnellik kazandıran bir başka şey vardır. Hukukun içini dolduracak ve onu toplumsal varlığa bağlayacak bir başka boyuta ihtiyaç bulunmaktadır. Gerçekten bu boyut, adalet boyutudur. Hukuk, adalete yönelmiş bir kurallar bütünüdür. Adalet, ise, insanların vicdanlarında yer etmiş, ondan kaynaklanan nesnel bir değerdir. O, insana bağlı olması sebebiyle öznel bir görünüme de sahiptir. Eğer, insan manevi bir varlık olmasaydı, daha doğrusu insanın ruhsal yanı bulunmasaydı hiçbir değerden, bu arada adaletten de söz edilemezdi. Mantıki ve matematiksek konular gibi tüm değerler de duyumsayan bir ruha muhtaç bulunmakta, bu anlamda özneye (kişiye) bağlı bir özellik taşımaktadır. Ancak, bu özneye bağlılık, onların tek tek bireylere, bunların keyfi arzu ve düşüncelerine bağlılık anlamına gelmez. Bu bakımdan, adaletle birlikte tüm değerler, tıpkı matematik ve mantıki konular gibi ve onlar kadar nesnel, keyfilikten, öznel değerlendirmelerden uzaktır (Aral, 2001; 64).

Sosyolojik hukuk kuramı ise, hukukun, onun normlarının içeriğini belirleyen toplumsal gerçeklik ya da sosyal ilişkiler olduğunun, daha doğrusu insanların karşılıklı çıkarlarının oluşturduğunu söylerken çok haklıdır. Toplumsal gerçeklikte çıkarlar, birbiriyle çatışma halindedir. İşte, hukuka düşen görev, onun toplumsal işlevi, yine yukarıda belirtildiği üzere, çatışan bu çıkarlardan haklı olanlarını korumak, bunlara karşıt olanlarını da yani haksız olanları da onamamak yoluyla bir değerlendirme yapmaktır. Şimdi anlaşılacağı üzere, bu değerlendirmenin temeli adalettir ve sadece adalet olmak gerekir; çünkü adalet, insanların davranışlarının biricik düzenleyici ve denge sağlayıcı kaynağı olan vicdanlardan çıkar, orada varlık kazanır (Aral, 2001; 66).

Hukuki pozitivizmin haklı görülebilecek yanı, üstün ve ortak bir irade tarafından konulmuş bir hukukun yürürlüğüdür, ancak üstün bir toplumsal irade tarafından idare edebileceği gerçeğidir. Ne denli adaletli olursa olsun, arkasında devlet gücü bulunmayan ve ne dediği açık olmayan bir hukuk kuralı, hukuk güvenliği düşüncesini gerçekleştiremeyecektir. Yalnız, bu böyledir diye, yasa koyucunun, her dediğini hukuk olarak kabul ettirebileceği sonucuna da varılamaz. Hukukun ve onu inceleyen dogmatik hukuk biliminin tekeli bir irade olayından kurtarılması ve toplumun sosyal bir adalet beklentisine uygun bir içerik kazandırılması gerekir. Çünkü hukuk, insanın davranışlarını düzenleyen kurallardır; insanın kuramsal (teorik) yanı ile değil, eylemsel yanı ile ilgilidir. Bu nedenle, mantıki doğal hukuk olarak da nitelendirilen bir hipotez, fiili davranışlarımızı değil, ancak zihnimizi düşüncemizi bağlar. Bir kuralın, davranışlarımızı bağlayabilmesi ve bu yolla bizi yükümlü kılabilmesi için vicdanın bir buyruğu olarak algılanması gerekir. Bu da, sosyal davranışların bağlayıcı gücü olan adalet sayesinde gerçekleşebilir (Aral, 2001; 67).

Böyle olunca da, hukuk sosyolojisi bir adalet bilimi kimliğini kazanmaktadır. Çünkü, burada adalet soyut ve salt bir değer olarak değil, belli bir toplumun üyelerinin somut zihin ve vicdanlarında gerçekleşmiş değer yargıları olarak düşünülmektedir (Aral, 2001; 70).

1.2.3.5. Hukuk Felsefesi Açısından Adalet- Hukuk İlişkisi

Daha önce de ifade edildiği üzere adalet olgusu; hukuku, hukuk yapan bir öz olması nedeniyle kavramsal bağlamda soyut bir değer olarak incelenmesi gerekir. Bu işi yapan bilim de, felsefenin hukukla ilgilenen bir dalı olarak Hukuk Felsefesidir.

Hukuk Felsefesinin amacı, adaleti önce bir değer olarak açıklamak, sonra onun ahlaki değerler içerisindeki yerini ve özelliğini belirlemektir (Aral, 2001; 71). Romalı hukukçu Ulpianus hukuku, iyi, ölçülü ve adaletli bir hukuk düzeni kurma sanatı olarak tanımlar. Düşünürü göre, iyi ve ölçülü bir düzen kurmakta ilham kaynağı adalettir. Adalet, hukukun anasıdır. Bir başka ifade ile adalet hukuktan daha önce var olan bir gerçekliktir. Ulpianus, hukuku adalete hizmet eden bir araç olarak görür. Adalet, bir hedef olduğu göre hukukun içeriğini de bu hedefe göre, tespit etmek gerekecektir. Birçok filozof, adalete hizmet eden hukuk nedir sorusunun cevabını bulmaya çalışmıştır. Kısaca ifade etmek gerekirse hukukçuların da büyük çoğunluğu kendilerini

adaletin ne olduğunu sorunsalı ile az veya çok meşgul olmak zorunda hissetmişlerdir. Bunu yaparken, “doğru” ve “gerçek” hukukun adil hukuk olduğunu ifade etmişlerdir (www.hukuk.gazi.edu.tr/Hukukfelsefinotlar.doc)

Aristo, Politika adlı eserinde adalet, devlet ve hukuk arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Buna göre, adalet devletten bile önce var olan bir gerçekliktir. Çünkü, hukuktan ancak devletin ortaya çıkmasıyla söz edilebilir. Hukukun kendisi, “adaletin ne olduğunun belirlenmesi” faaliyetidir. O halde, adalet, hukuk ve devletten daha önceki bir zaman diliminde de mevcuttu. Hukuk felsefesi alanındaki tartışmaların itici gücünü, Aristonun bu yaklaşımı oluşturmaktadır (www.hukuk.gazi.edu.tr/Hukukfelsefinotlar.doc).

Bütün kültürlerde adalet, devlet iktidarının kalıcı olmasının başlıca koşulu olarak zikredilir. Bir başka ifadeyle devlet yönetimi, hiçbir şekilde adalete yabancı kalmaz ve adalet kaygısı taşımayan bir yönetim kalıcı olamaz. Her insan, hukuk düzeninden adalete hizmet etmesini bekler. Adaleti gerçekleştirmek durumunda olan hukuk, düzen ve istikrar (denge) demektir. Hukuk, her türlü keyfiliğin, rastlantının, başıbozukluk ve haksızlığın dışlanması anlamına gelir. Çünkü adalet, ahlaki bir değerdir; hukuktaki anlam ve işlevi ile de adalet, kişinin erdemini oluşturan ahlakın, daha öznel olarak adaletin nesnelleşmesini belli normlar biçiminde insanların iç tutum ve zihniyetlerinden uzak, sırf dış davranışlara yönelmesini sağlar. Sonuç olarak görülüyor ki, tüm hukuk bilimi hukuka yönelik, hukuk adını taşıyan bütün bilimlerde arasında bir adalet ve doğal hukuk bilimidir (Aral, 2001; 72).

1.3. Adalet Kavramının İnsan ve Toplum Hayatındaki Yeri

1.3.1. Sosyal Sistem Teorisi Açısından Adalet

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, bütün bilimsel araştırma ve faaliyetlerde çok büyük gelişmeler meydana gelmiştir. İnsanlar, “bilgi üretme ve bilgi sahibi olma” durumu çerçevesinde, hem fen bilimleri hem de sosyal bilimlerde alanlarında, önemli bir bilimsel bilgi birikimine ulaşma imkanı buldular. Her bir bilimsel disipline bağlı alt dallar aracılığıyla ilgili alanlarda zengin bir bilgi havuzu oluşturuldu. “Bilgi çağı” ve “bilgi toplumu” gibi, bilgi üzerinden çeşitli adlandırmaların yapıldığı bu dönemde, zaman zaman fen bilimleri alanında ortaya konan bir kısım temel kavramlar ve

açıklamalar, sosyal bilimler alanında da kullanılmaya çalışıldı. Bunlar içerisinde, en önemli kavramlardan birisi, biyolog Von Bertalanffy'nin, 1920'lerde başlatıp, 1972 tarihindeki ölümüne kadar işlemeyi sürdürdüğü Genel Sistem Teorisi'dir. Genel Sistem Teorisi, olayları veya sistemleri, tek bir açıdan ve başka çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı veya sistemi, belirli bir çevre içerisinde, başka olay veya sistemlerle ilişkili olarak incelemeyi esas alan bir bilimsel yaklaşım olarak bilinmektedir (Koçel,2005:239).

20. yüzyılın ortalarından itibaren biyoloji alanındaki çalışmalardan çıkmış olan "sistem" kavramı, sosyal bilimler alanındaki karmaşık olay ve olguları açıklama sırasında da kullanılan çok önemli bir bilimsel kavram olmuştur. Bu bağlamda, "organizma" ve "organizasyon" terimleri arasındaki karşılaştırma ile başlayan bu süreç, daha sonra her türlü örgütlenme faaliyetlerini kapsayacak şekilde genişletilmiş ve toplumsal analizlerin en vazgeçilmez kavramı olmuştur. Buradaki mantık, organizasyonların, gerçekten diğer kendiliğinden doğan "düzenlerin" bir çok özelliklerini de gösteren insanlar tarafından tasarlanmış ve yapılandırılmış hayattaki örneklerini oluşturan varlıklar olmalarıdır. Bu bağlamda, "organizasyon" terimine, "yapay organizma" ve "yapma düzen" inşa etme çabalarının sonucu olarak "belirli bir amaç için sistematik düzenleme" anlamı kazandırılmasının esas nedeni de (Hayek,1994:78–81), her türlü kültürel örgütlenme ve yapılanmanın esin kaynağının biyolojideki "organizma" olgusunun olmasıdır. Bilimsel araştırma ve incelemeler sonucunda, canlı organizmaların nasıl oluştuklarına ve çalıştıklarına dair elde edilen bilimsel bulgular kullanılmak suretiyle bir "sistem" kavramsallaşması gerçekleştirilmiştir. Böylece, bu organik "sistem" kavramı sayesinde, içerisinde "insan ögesinin" olduğu, her türden "sosyal organizasyonun" açıklamasını yapma imkanı elde edilmiştir.

Sistem kavramı, birbirini tamamlayan ve karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan farklı parça ve öğelerin bütünlüğünü temsil eden bir kavramdır. Her sistem, kendini meydana getiren daha küçük sistemlerden yani alt parça ve öğelerden oluşan bir bütündür (Koçel, 2005; 240). Mesela, "otomobil" mekanik bir sistemdir ve çok sayıda alt parçaların karşılıklı etkileşiminin meydana getirdiği bir bütündür. Aynı şekilde, "insan organizması" da bir çok alt parçalardan ve alt sistemlerden (solunum sistemi, sindirim sistemi, dolaşım sistemi v.b.g.) oluşmaktadır. Her sistem, cansız veya canlı

olsun, kendi içerisinde birbirini tamamlayarak, sonuçta bir “bütünlüğe” ulaşan farklı alt kısım ve öğelerden meydana gelmektedir. Sistem yaklaşımına göre, her sistemi meydana getiren her bir parçanın işlevi ve önemi, ayrı ayrı genel “bütünlüğe” dair katkılara bağlıdır. Hatta her bir alt parçanın ve kısmın kendi işlev ve görevini yerine getirebilme imkanı, çoğunlukla bağlantılı olduğu diğer alt parça ve kısımların işlerliği ile mümkündür. Bu durumda, sistemin genel hali, kendini meydana getiren parçaların işlerliğine; her bir parçanın sistem içindeki varlığı da, büyük ölçüde diğer parçaların ve bütünlüğün varlığına bağlıdır.

Biyoloji temelli sistem kavramının, her türlü “sosyal organizasyonun” oluşumunda, çalışma düzeninde ve analizinde kullanılmasına esas teşkil eden en önemli kavramsal özelliklerden biri de, her canlı sistemin mutlaka dış çevre sistemiyle irtibatlı olması gerçekliğidir. Açık sistem denilen bu duruma göre, her sistemin varlığı ve çalışma düzeni, sadece kendi parçalarının ve kısımlarının karşılıklı etkileşimine bağlı olmayıp, ayrıca dış çevre sistemlerinin bu sisteme dair etki ve faaliyetlerine bağlıdır. Başka bir deyişle, her biyolojik sistem, kendi türü ve varlığı ile ilgili dış çevre sistemlerinin bir alt parçası ise her sosyal sistem de, ancak kendi varlığını bir şekilde etkileyen çevre sistemlerinin (mesela hukuki, ekonomik, siyasi, kültürel, ekolojik v.b.g.) birer alt parçası olarak varlığını sürdürebilir.

Genel sistem teorisine göre, her türlü açık sistemin (biyolojik temelli organizmalar ya da yapılandırılmış sosyal organizasyonlar olsun) en önemli özelliklerinden biri de, “denge” durumlarını korumalarıdır (Koçel, 2005:251). Sistem olgusunun, varlığını sürdürmesi ve hayatta kalması, kendi içinde birçok parçanın ve kısmın birbirini tamamlayan ilişkileri ile olan etkileşimin, belirli denge ve ölçüler içerisinde gerçekleşmesine bağlıdır. Her canlı sistem, hayatta kalmayı zorunlu olarak büyüme ve değişme özellikleriyle gerçekleştirir. Ancak, bu değişme ve hareketliliğin, mevcut denge ve ölçüleri bozmayacak şekilde meydana gelmesi gerekir. Claude Bernard’ın işaret ettiği gibi, canlı organizma, iç ve dış çevreden kendi düzen ve dengesini hedef alan bozucu etkilere karşı hayati bir işlerlik ile dengesini korumaya çalışır. Canlı sistem böylece, işlerliğini ve dengesini sağlayacak şartları belli ölçüde kendisi kuran bir sistematiğe sahiptir (Duralı. 1992, 82). Genel Sistem Teorisine göre, sistemin varlığını sürdürme çabası içerisinde iken maruz kaldığı iç ve dış dengeleri bozmaya yönelik etkiler, organizmanın kendi çabası içinde tesirsiz hale getirilmezse,

sistem önce hastalanır ve rahatsızlaşır; eğer sistem, bu hastalık ve rahatsızlığı belirli bir sürede telafi edici girdilerle bozulan dengeleri yeniden kurmaz ise sistem ölür. Başka bir deyişle, organik sistemlerin, üzerinde durdukları denge ve ölçülerin tümünden kaybolması ise sistemin ölümüdür. Biyoloji bulguları ile ilgili bu kavramlar, 20. yüzyıldan itibaren geniş anlamıyla biyolojiyi aşmış, gerek toplum gerekse toplumda yer alan tek tek kişilerin hayatını her yönden yorumlamaya tabi tutulmuştur (Duralı, 1987;73). Bu çerçevede, aynı biyolojik sistemdeki gibi insan unsurunun “yer aldığı sosyal organizasyonların da hayatta kalma ve varlığını sürdürme çabasında, iç ve dış dengelerin, son derece hayati bir rol oynadığı söylenebilir. İçerisinde “insan” unsurunun bulunduğu her kültürel varlık ve sosyal organizasyon alanında, en temel gaye “denge” ve “düzen”dir. Denge ve düzen, adeta, insanların birlikte yaşamalarının olmazsa olmaz şartlarından biridir. Kültürel varlık sahasının taşıyıcısı olan sosyal kurum ve organizasyonlar, başlıca iş ve görevleri olan insan ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda sosyal düzeni de sağlarlar. Sosyal düzenin olmadığı yerde, insanlar arası ilişki ve etkileşimler de olamaz; insan sosyal bir varlık olarak tanımlandığında, her sosyal organizasyon alanı, aynı zamanda bir düzen ve denge alanı şeklinde anlaşılmalıdır (Bıçak, 2005; 37).

Her sistemin, hayatta kalması ve varlığını sürdürmesi bakımından zorunlu olan “düzen” ve “denge” durumunu sağlayıcı temel ölçüleri vardır. Canlı organik sistemlerdeki denge ve düzeni sağlayıcı temel girdiler, bizzat canlının kendi doğal sisteminin sonucu olarak kendiliğinden vardır. Oysa, sosyal organizasyonlardaki sosyal düzen durumu, kültürel bir oluşum olarak, sosyal sistemi meydana getiren insanların, kendi aralarındaki sosyal ilişki ve etkileşimlerinin sonucunda inşa ettikleri ve kurdukları bir denge halidir. Başka bir deyişle, doğal sistemlerdeki düzen ve denge, “doğal sistemin” bir parçasıdır. Buna karşılık, insanların oluşturdukları her türlü sosyal sistemdeki düzen (ya da düzensizlik), sistemin içindeki insanların kendi aralarında inşa ettikleri iktidar ilişkilerinin bir sonucudur. Bu bağlamda, sosyal düzenin ve dengenin kültürel bir varlık olarak oluşturulmasında çok sayıda değişken ve yöntem bulunmakla birlikte; insanların oluşturduğu her türlü sosyal organizasyonun, hayatta kalma ve varlığını sürdürme çabasına katkı sağlayacak sosyal düzeni ve dengeyi, tesis edecek olan yegane ölçü, “adalet”tir. Adalet olgusunun kelime anlamı ve kavramsal tanımına bakıldığında zaman, “hak, haklılık, doğruluk, eşitlik, dürüstlük, denge ve ölçülülük” gibi anlam kümelerinin varlığını gerektirdiği görülür. Gerçekten, sosyal organizasyonların düzen, güven ve denge içerisinde büyüme ve gelişmelerinin, hatta var olmayı

başarmalarının esası da, ancak “adalet” ilkesi kapsamındaki işlem ve eylemlerle mümkün olacaktır. Bu bağlamda, her türlü sosyal organizasyonun ya da çalışma örgütünün “denge” ve “düzen” hedefi, büyük ölçüde ilgili sosyal sistemin “adalet” ve “eşitlik” ilkelerine hareket etme kabiliyetine bağlıdır.

1.3.2. Sosyal Adalet Kavramı

Adalet kavramının, “denge” ve “düzen” sağlayıcı başka bir uygulama alanı, toplumsal sistemdir. Bu yönüyle “sosyal adalet” kavramı, toplumsal sistemin sosyal denge ve düzen ölçüsüdür. Sosyal adalet; asırlardan beri bütün rejimler ve bütün sosyal doktrinler tarafından düşünülen ve gerçekleştirilmesi arzu edilen bir husustur. Toplumu oluşturan sosyal sınıflar arasındaki iktisadi dengesizliklerin giderilmesi, iktisaden zayıf durumda bulunan sosyal sınıfların, diğer sosyal sınıflara karşı korunması olarak tanımlanabilecek olan sosyal adalet; özellikle emeği ile geçinenlerin, yaşadıkları toplum içinde insan haysiyetine yaraşır bir asgari hayat standardına kavuşturulmasını sağlayacak şekilde yaratılan milli hasıladan pay almalarını garanti altına almaya yönelik uygulamalar bütünü olarak da tarif edilmektedir

Toplum hayatının sürekliliğinin ve huzurunun sosyal adaletin sağlanmasına bağlı olması, her dönemde meseleyi birinci plana çıkarmıştır. Sosyal adaletin yokluğu, dengeleri bozduğu için toplumu oluşturan sosyal sınıflar arasında mücadelelere yol açmakta, denge ve sürekliliği kesintiye uğratmaktadır. 19. yüzyıl, özellikle Batılı ülkelerdeki görünümü ile bütün insanlık tarihinde meydana gelen değişimlerden daha fazlasının, çok kısa bir dönemde ortaya çıktığı bir yüzyıl olarak bilinmektedir. Üretim yapısından sosyal yapıya ve düşünce yapısına kadar uzanan temel ve köklü değişiklikler, eski toplum yapısını büyük çalkantılarla ortadan kaldırmış, yerine daha hareketli ve çalkantılar içinde daha dengesiz bir toplum yapısını getirmiştir. Daha önce, doğuştan gelen statülerle kast esasına dayanan bir toplumsal yapı varken, yerini üretim araçlarının mülkiyetine sahip olmanın şekillendirdiği ikili bir yapı almıştır. Fransız İhtilalinin tetiklediği hürriyet, adalet ve eşitlik prensipleri tam olarak uygulama alanı bulamamış, bir yandan bütün üretim araçlarının sahibi olan az sayıdaki sermaye sahipleri, diğer yandan ise emeğini satmaktan başka hiçbir gelir kaynağı olmayan geniş toplum kesimleri, emek sahipleri yer almıştır. Gelir dağılımının son derece adaletsiz olduğu, işçilerin uzun sürelerle hiçbir sosyal güvenlik garantisi olmaksızın, asgari geçim haddinden çalıştırıldığı 19. yüzyıl Avrupa’sında, toplum hayatının huzurlu ve

sürekli olması da beklenemezdi. Nitekim, çalışan kesimin, kendi içinde buldukları çok kötü şartları değiştirebilecek tek gücün; yalnızca birlikte hareket etmekle kazanabileceğinin farkına varılması, örgütsüz ve dağınık şekilde başlayan sokak hareketlerini belirli bir felsefesi olan daha geniş kapsamlı ve örgütlü hareketler haline getirmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan petrol bunalımına kadar devam eden dönemde bir yandan işçilerin kurmuş olduğu sendika ve kooperatif gibi teşkilatlar, diğer yandan siyasi iktidarın yasal düzenlemeleri ve oluşturdukları müesseseler, yaratılan hasılanın bölüşümü, çalışan geniş toplum kesimleri lehine değiştirmiştir. Sanayileşmenin başlangıcında, işletme sahibi karşısında son derece korumasız olan işçilerin çeşitli sosyal güvenlik uygulamaları ve sendikal örgütlenmeler sayesinde durumlarının düzelmesine karşılık; hizmet sektöründe istihdam edilenlerin durumlarının düzelmesi bağlamında sosyal adalet, her türlü çalışan insanları içine alacak tarzda genişlemeye başlamıştır.

Bugün ise sosyal adalet, iş ve çalışma örgütlerinde yalnızca işçi statüsünde çalışanların durumlarının iyileştirilmesi ile ilgili bir kavram olmaktan çıkmaya başlamıştır. Hatta, bütün toplumsal kesimleri kavrayacak ve içine alacak şekilde genelleştirilmiştir. Bu çerçevede, iktisaden zayıf olan herkesin, iktisaden güçlü olanlara karşı korunmasını amaçlayan her türlü politika, sosyal adalet hedefine ulaşmada araç olarak kabul edilmektedir. Sabit gelirli tüketicilerin büyük üretici firmalara karşı korunması, vergi yükünün dar gelirlilerden yüksek gelirlilere doğru kaydırılması, küçük üreticilerin büyük üreticiler karşısında korunması ve sosyal sınıfların teşkilinde geçişli bir yapıya imkan hazırlamak üzere eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik hizmetlerinin verilmesi gibi uygulamalar sosyal adalet hedefine hizmet etmektedir (Alper, www.megabul.com/showthread.php?p=191088, 03.10.2008).

Bununla beraber sosyal adalet kavramı esas olarak gelirin birincil ve ikincil dağılımı ile ilişkilidir. Bir ülkede milli gelirin üretime katılan üretim faktörleri arasında piyasa güçleri tarafından dağıtılması gelirin birincil dağılımını işaret etmektedir. Ancak bir toplumda milli gelirin oluşmasına katkıda bulunmayan kişi ve gruplar da mevcuttur. Piyasanın işleyişi içinde bu kişilerin milli gelirden bir pay almaları mümkün değildir. Diğer yandan piyasa süreci sonunda ortaya çıkan dağılım, toplumun arzu ettiği bir dağılım olmayabilir. İşte bu durumda devletin kamu gelirleri ve giderleri vasıtasıyla milli geliri toplumu oluşturan kişi ve gruplar arasında tekrar dağıtması ikincil gelir

dağılımını ifade eder. Sosyal adalet kavramı gelir dağılımında uyulması beklenen bir kriterdir (Aktan, www.canaktan.org/politika/refah_devleti/ozellikleri.htm, 31.07.2008)

1.3.3. Küreselleşme Süreci ve Adalet

1.3.3.1. Küreselleşme Süreci

Dünya çapında her yeni dönem ve süreç beraberinde yeni kavramları da gündeme getirmektedir. Yirminci yüzyılın son yirmi yılında hızlanan ve bu döneme damgasını vuran “küreselleşme” süreci de bunlardan biridir (Akkaya, www.Geocities.com/ceteris-tr2/y_akkaya6.doc, 27.11.2008). Küreselleşmenin ne olduğu, ne zaman başladığı ve hangi aşamalardan geçerek bugünkü halini aldığı hususlarındaki akademik ve bilimsel tartışmalar devam etmektedir. Küreselleşme süreci ve kavramının tanımı ile ilgili farklı görüşler olmakla birlikte yaygın olan görüşe göre, küreselleşme, 19. yüzyılda şekillenmeye başlamış ve 20. yüzyılın ikinci yarısında hazırlanarak, bugünkü hakim anlayış konumuna ulaşmıştır. Tartışmalar ve farklı görüşler, küreselleşmenin tarihi seyri ve bu olgunun ne olduğu konusunda yoğunlaşmaktadır. Kavramın muğlaklığının yanı sıra, çok yaygın olarak kullanılması da belli bir tanım üzerinde birleşmeyi önlemektedir (Buzpınar, 2005; 28–29).

Küreselleşme olgusu yüzyıllardır var olmasına rağmen, kavramsal olarak 1964’te M. McLuhan’ın *Understanding Media (Medyayı Anlamak)* adlı kitabında bahsedilmiştir. Bu kitabında, McLuhan, imkanları ve kapasitesi son derece geniş olan medyanın ve onun arkasındaki bilgi birikiminin ve teknolojinin dünyayı küçülttüğü ve onu “global köy” haline getirdiğini anlatmıştır. Küreselleşme kavramı, 1980’li yıllardan sonra medyanın da katkısıyla daha anlamlandırılarak sürekli kullanılmaya başlanmıştır. Cox ise, küreselleşmenin bir ideoloji olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda küreselleşme, ekonomik, politik, kültürel ve ideolojik açıdan çeşitli ulus ötesi gelişmeler ile yerel yapıların bir koalisyonudur (İrmiş, 2003; 7–8). Albrow’a göre, “küreselleşme, dünya insanların tek bir dünya toplumunda, global toplumda bütünleştirme süreçlerine gönderme yapar”. Küreselleşme sürecinde olagelen bir şey olarak çoğulculuğun ve çok çeşitliliğin kabulü, bu tanımlamada, gizlenmiş bir imadır. Küreselleşme, Robertson’a göre, “tek bir mekan olarak tüm dünyanın kristalleşmesi”, “küresel insan koşulları”nın açığa çıkışı ve “dünya bilinçliliği” dir (Khonder, 1997; 67).

Bunlarla birlikte, içinde bulunduğumuz tarih tecrübesi dikkate alındığında, bu tecrübeyle örtüşen tanımlar da vardır. Bunlardan biri, küreselleşme tanımının “Batılılaşma/Avrupalılaşma ve modernizasyon” çerçevesinde yapılanıdır. Buna göre, küreselleşme, “modernitenin sosyal yapılarının (kapitalizm, rasyonalizm, sanayileşme, bürokratikleşme, v.s.) dünyaya yayılması ve bu süreçte daha önce hakim olan kültürlerin ve mahalli idarelerin yok edilmesidir”. Bir diğeri de, küreselleşmenin uluslar arasılaştırma yönünü öne çıkaran tanımıdır. Bu yönüyle küreselleşme, ülkelerin bağımsız karar verme yeteneklerinin zayıflaması, giderek daha fazla birbirine bağlı ve uluslar arası karar mekanizmasına tabi olması anlamına gelmektedir (Kızılcelik, 2003, 18). Aslında küreselleşme süreci ile ilgili kavramsal açıklamalarda, bütün ülke ve toplumların birbirine karşı daha fazla açılmasından ve birbirine karşı bağımlılığın artışı söz edilse de, gerçekte az gelişmiş ülkeler, küresel güç merkezlerine giderek daha bağımlı hale gelmektedir.

Şüphesiz her tanım küreselleşme olgusundan bir takım unsurlar taşımaktadır. Ancak, hangi tanım benimsenirse benimsensin, değişmeyen unsurların başında, küreselleşme sürecinin güçlünün zayıf olana karşı üstünlüğünü kabul ettirmesi şeklinde tezahürü geliyor (Buzpınar, 2005, 29). Küreselleşmenin temelindeki ana düşünce ise, serbest piyasa kapitalizminin bütün ülke ve ekonomik bölgelere nüfuzunu sağlamaktır. Küreselleşme, serbest piyasa kapitalizminin dünyanın bütün ülkelerinde yayılmasıdır. Bu bağlamda, küreselleşmenin temel amacı, ise dünyanın bütün ekonomik ve sosyal kaynaklarının piyasalaşmasını ve küresel siyasi, ekonomik ve askeri endüstriyel sisteme dahil edilmesi çabasının sağlanmasıdır. Öyleyse, küreselleşmenin dışa açılma, devlet denetimini azaltma ve özelleştirme unsurları etrafında dönen kendine özgü ekonomik kuralları vardır (Kızılcelik, 2003, 18).

Küreselleşmenin neoliberalizm ile sıkı bağı, özellikle sosyal devlet anlayışının zaafa uğratılmasında açıkça görülür. Son iki yüzyıldır ilk kez, dünyanın her yerinde yönetimler, her türlü sosyal hizmet harcamalarının önceki seviyesini düşürmenin yollarını aramaktadırlar. Küreselleşme sürecinin dinamiklerini bu çerçevede değerlendirmek zorunludur (Kızılcelik, 2003, 19). Bu çerçevede küreselleşme, ekonomik faaliyetlerin serbestleştirilmesi ve canlandırılması söyleminin arkasında büyük ölçüde dünya ekonomisinin servet kazanma kanallarını kontrol edecek bir tekelleşme arzusu ve eğilimi kendini göstermektedir. Böylece, küreselleşme nosyonu,

refah sistemlerini ortadan kaldırmak ve devlet harcamalarında kısıntı yapmak isteyen serbest piyasacıların ortaya attığı bir ideolojiden başka bir şey değildir. Küreselleşmeyi, kendi kurmuş oldukları sömürgeci düzenin devam etmesinden yana olan Batı'daki yeni liberallerin bir icadı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu çerçevede, küreselleşme, kapitalizmin günümüzdeki boyutunu ve görünümünü ifade eder. Küreselleşme, çağdaş kapitalizmin diasporası, yani onun dünyaya dağılıp yayılması, dünyayı kuşatmasıdır (Kızılcılık, 2003, 18). Küreselleşme, “yeni bir sömürü biçimi” olarak, bir taraftan çevre ülkelerinde yoksulluk ve adaletsizlik üretirken, diğer taraftan da kapitalizmi içine düştüğü krizden kurtaracak imkanlar sunmaktadır. Dünya genelinde yaratılan refahın toplumlar arasında hiç de adil olmayan bir şekilde paylaşılıyor olması, bu iddianın en önemli kanıtı olarak gösterilmektedir (Bilen, Şan ve Aydın, 2005; 11). Özü itibariyle küreselleşme, kapitalist modernlik ile birlikte düşünülebilir. Küreselleşmeye dair argümanları bu bağlam içinde değerlendirmek gerekir (Kızılcılık, 2003, 18).

Kapitalizmin küreselleşmesi olarak da adlandırılan bu süreç, istihdam yapısı ve kullanımı üzerinde gözlemlenebilir değişimler meydana getirmiştir. Yeni teknolojilerin devreye girmesiyle işgücü talebinin biçimi değişmiş, niteliksiz iş gücünün yerini, bilgi düzeyi yüksek, eğitilmiş işgücü almıştır. İstihdam yapısındaki bu değişim, çalışma koşullarının değişmesiyle daha da artmıştır (Gerşil ve Aracı, 2007;155). Yeni gelişen süreçte, işletmeler niteliksiz işgücünün kullanıldığı üretim aşamalarını düşük ücretli, çalışma standartlarının tam olarak uygulanmadığı az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelere aktararak maliyetlerini düşürmektedirler. Diğer yandan sermayenin uluslararası hareketliliği kullanılarak gelişmiş ülkelerdeki işgücü üzerinde, işletmelerin pazarlık gücünün sınırlandırılması, ücret düzeyinin düşürülmesi ve çalışma koşullarının kötüleşmesi yönünde baskı uygulama olanağı bulunmaktadır. Temel amaç ise, işlerin parçalanarak, bu parçaların önemli bir kısmının daha esnek işgücü piyasalarına taşınmasıdır. Küresel stratejilerdeki değişim yalnızca istihdam düzeyi üzerinde değil, aynı zamanda, iş güvencesi üzerinde de olumsuz etkiye sahiptir. İşletmelerin stratejileri, iş gücünün uluslar arası ya da bölgesel düzeydeki işbölümüne ilişkin eşitsizlikleri artırabilmektedir. Düşük maliyetli ülkeler ya da bölgeler rutin üretim işleri veya parçalarının birleştirilmesi için kullanılmaktadır (Şimşek, www.isgucdergisi.org 15.07.2008). Bütün bunların sonucunda iş ve çalışma örgütlerinde zaten bir şekilde dağıtımçı adalet konularında var olan haksızlık ve eşitsizlikler giderek şiddetlenmeye başlamıştır.

Gelişmiş ülkeler, becerisi yüksek işgörenler, gelişmekte olan ülkeler ise, daha az becerili işçiler açısından yoğundur. Dolayısıyla, küreselleşme, gelişmiş ülkelerdeki beceri düzeyi yüksek işgörenler için talebi arttırırken, yoksul olan ülkelerde de becerisi düşük olan işgörelere olan talebi arttırmaktadır. Ayrıca, gelişmiş ülke ekonomileri ve işletmeleri az gelişmiş ülkelerdeki nitelik ve beceri düzeyi yüksek işgörenleri sürekli olarak kendi bünyelerine doğru çekmektedir. Bu görüşe göre, ekonomik birleşme ve küreselleşme süreciyle sanayileşmiş bölgelerde eşitsizlik, adaletsizlik ya da işsizlik daha fazla olacaktır. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerde, eşitsizliği azaltacak ve yoksulluğu azaltma yönünde önemli unsurlar olarak görülen daha çok dışa açılma ve deregülasyon söz konusu olacaktır. Bununla birlikte, yapılan araştırmaların çoğu sarkacın etkinlik yönünde ve eşitsizlik yaratma yönünde sallanmakta olduğunu göstermektedir. Düşük ücretler ve çalışanların sınırlı hakları yabancı yatırımları cazip kılmak ve piyasa paylarını arttırmak konusunda, sermaye sahiplerine bir avantaj sağlamaktadır. Fakat bunun sonucunda, becerisini yeni teknolojilere ve yönetsel yapılara uyumlaştıran işgörenler ile bunu yapamayanlar arasında, ikinci lehine bir eşitsizlik ve yoksulluk ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, Ravallion'a göre, veriler, eşitsizliğin ve adaletsizliğin, ülkeler arasındaki dengeleri giderek bozduğunu doğrulamaktadır. Lundberg ve Squire (1999), ekonomilerin açılmasıyla daha yüksek eşitsizlik ve adaletsizliklere ulaşıldığı yönünde kanıtlar öne sürmektedir. Dolar ve Kraay (2001), nüfusun en yoksul kesiminin tüketimlerinin ya da kazançlarının, ülkelerin kişi başına gelirleriyle aynı oranda arttığını, dolayısıyla küreselleşmenin ülkelerde daha yüksek eşitsizlik ve adaletsizliklere yol açtığını söylemektedir. Sala-i Martin (2002) ise, küreselleştirme yılları olarak adlandırılabilir son yirmi yılda yoksulluğun eşitsizlik ve adaletsizlik ile birlikte arttığını öne sürmektedir (Yüceol, 2005; 497-498).

Küreselleşmenin olumsuz sonuçlarından toplumsal düzeyde en çok etkilenen hak kategorisi şüphesiz sosyal haklardır; örgütsel düzeyde ise dağıtımcı adalet konularıdır. Ekonominin küreselleşmesi, ekonomik büyüme konusunda, yeni olanaklar sunmakla birlikte, işsizlik, yoksulluk, eşitsizlik ve insan hakları ihlallerine de yol açmaktadır. Bir süredir, çalışma hakkı ve çalışma koşulları ile ilgili hakların, sendikal faaliyetlerin, toplu sözleşme ve grev haklarının, küresel ekonominin gerekleri doğrultusunda sınırlandırıldığına tanık olunmaktadır. Küreselleşme, ulus devletin sosyal amaçlı politikalar izlemesini güçleştiren bir süreç olarak işlemektedir. Devletler, her geçen gün, yurttaşlarının refahının sağlanması ve sosyal hakların gerçekleştirilmesi

bakımından daha fazla dezavantajlı konuma düşmektedir (Uygun, www.anayasa.gov.tr/eskisite/anyarg20/uygun.pdf 17.10.2008). Küreselleşmenin yarattığı hak kayıpları, en fazla gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin küresel ekonomi içindeki rollerini ve konumlarını tanımlayan eşitsiz bir ücret, ticaret ve kredi yapısı, küresel ekonomik sistemin merkezinde yer almaktadır (Chossudovsky, 1999;43).

Yirminci yüzyılın ortalarına doğru çalışma ilişkilerini belirleyen pek çok faktör 1990'lı yıllarla birlikte küreselleşme sürecinden günümüze kadar önemli değişmelere uğramıştır. Özellikle, imalat sanayinde yoğunlaşan istihdama, istikrarlı ve güvenli bir kamu sektörüne ve güçlü sendika hareketlerine dayanan geleneksel endüstri ilişkileri 1960 ve 70'li yıllarda zirveye ulaşmıştır. 1980'li yılların ortaları ve 90'lı yılların sonlarına doğru, işsizlikle birlikte eşitsizlik ve adaletsizlik artış göstermiştir. Birçok ülkede, sosyal güvenlik sistemleri ve sendikal örgütlenme gerilemiş, sendikal hareketlerle işverenler arasındaki güç dengesi önemli oranda işverenler lehine gelişmiştir. Bu değişimin önemli nedenlerinden biri, üretim olanakları ve ürünlerin kalite özellikleri üzerinde evrensel normların hakim olması rekabet baskılarını arttırmış ve uluslar arası düzeyde çok uluslu şirketleşmeye yol açmıştır. Çoğu şirketler, iş gücünü minimum seviyeye indirerek, geçici işgören ve alt işveren (taşeron) kullanarak ve yalın yönetim sistemleri uygulanarak esnekliği artırma yoluna gitmişlerdir. Bu durum, sendikal örgütlerin zayıflamasına neden olmuştur (Gerşil, 2004;150). Bütün dünyada işverenlerin “sendikasızlaştırma” yöntemi olarak uyguladıkları, işin bölünerek alt işveren (taşeron) eliyle yürütülmesi yolu, Türkiye’de ve dünyada son yıllarda yaygınlık kazanmakta ve özellikle toplu iş ilişkilerinde bir takım sorunlara neden olduğu görülmektedir. Taşeron işçi, az gelişmiş ülkelerde ucuz ve sendikasız işçi anlamına gelmektedir. Taşeron işçilerin genel olarak kısa süreli istihdam edilmeleri, kimi işverenlerin baskısı yüzünden işlerini kaybetme korkusuyla sendikalaşmadıkları bilinen bir gerçektir (Mahiroğulları, 2001;185).

Küreselleşmenin çalışma ilişkileri boyutuna bakıldığı zaman, birbirlerine bağlı oldukça fazla faktör karmaşası ve sorunlar görülmektedir. Temel sorunlar arasında, ücret dışı maliyetlerin azalması, performansın artırılması, kalite sorunları, yeni çalışma ilişkileri ve esnekleşme ile ilgili değişimler gelir. Günümüz çalışma ilişkileri bakımından işgören, işveren ve devlet arasındaki işbirliği yerini işçi-işveren işbirliği ve

diyaloguna bırakmıştır. Gerçekte, işgörenin korunması ve güvencesi, işyerinin pozisyonu ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda, endüstri ilişkilerinde işyeri sendikacılığı ve toplu pazarlık önem kazanmakta, iş uyuşmazlıkları ve grev, sistem içinde büyük bir hızla yok olmaktadır. Böylece, küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği uluslararası şirketlerin de etkisiyle değişen sendikacılık anlayışı, sendikasız sektörlerin artışı, toplu pazarlığın işyerine kayması, insan kaynaklarının artan önemi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte, yeni endüstri ilişkileri ve dinamizm kazanan yeni iş gücü piyasaları ile artan esnek çalışma şekli ortaya çıkmıştır (Gerşil, 2004;153–154). Küreselleşme, emek piyasalarının esnek olması yoluyla ücretlerde ve çalışma koşullarında eşitsizliklerin artmasına yol açmaktadır. Küresel rekabetin, sermaye akışkanlığının artışı sosyal hakların işgörenler aleyhinde zarar görmesine neden olmaktadır (Gökbunar, Özdemir ve Uğur, 2008; 163). Bu bağlamda, sanayileşme ve kapitalistleşme sözcüğü ile ortaya çıkan çarpık gelir dağılımı ve işletmelerde meydana gelen işçi-işveren arasındaki adaletsizliklerin yol açtığı eşitsizliği gidermede en önemli aracı kurum olarak ortaya çıkan “sendika” olgusunun işlevsizleşmesi, başlı başına bir hak ve eşitlik arayışındaki gerilemeyi temsil etmektedir.

Gelişmiş ülkelerde orta ve düşük vasıflı işçiler için üretimin yeni örgütlenme biçimlerinin yaygınlaşan kullanımı sonucunda işsizlik oranı artmakta, sosyal ve ekonomik hakların zayıfladığı görülmektedir. Diğer yandan, gelişmekte olan ülkelere yönelen uluslararası işletmeler, üretimin düşük ve orta vasıflı kısımlarını buralara taşımakta, yeni istihdam alanları oluşturmaktadırlar. Ancak, iş gücü piyasaları politikalarının sağlanması amacıyla düzenlenmesi, gelişmekte olan uluslar arası piyasalardaki çalışma koşullarını kötüleştirmektedir. İşgücü piyasalarında, bölünmeler hızlanmakta, ikili yapı belirgin bir özellik haline gelmektedir. Bu bölünme, çalışma koşullarına doğrudan yansıdığı gibi, ücret farklılıklarını da arttırmaktadır. Genel olarak ve özellikle de, çevre iş gücü için küreselleşme, artan ücret farkları, istihdam güvencesinin yokluğu, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, gelir dağılımının daha da bozulması, işsizlik ve sosyal güvenceden yoksunluk gibi sonuçlar doğurmaktadır (Şimşek, www.isgucdergi.org/index.php?p 15.07.2008). Sonuçta küreselleşme süreci, ülkeler arasında, zengin ülkeler lehine toplumların bünyesinde zengin sosyal gruplar lehine sürekli olarak adaletsizlik ve eşitsizlikleri şiddetlendirmektedir.

1.3.3.2. Küresel Adalet

Genel sistem teorisi bağlamında, her türlü imkan ve kaynakların hakça paylaşımı düşüncesinin bulunduğu “adalet” kavramının, yaşanılan hayat içinde yer bulmasının, dünya ölçeğinde bu yöndeki pratiklere bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, belirli bir sosyal topluluk ve grupta adaletin sağlanması, bu sosyal grubun içinde yer aldığı milli düzeydeki sosyal sistemdeki adalet ve eşitlikle ilgili duyarlılığa ve fiili uygulamaya bağlıdır. Aynı şekilde, bir toplumsal sistemdeki adalet ve eşitlik ise dünya ölçeğinde ve küresel sistemde adalet bilinciyle yakından ilgilidir. Başka bir deyişle, ülkelerdeki genel adalet bilinci, dünya ölçeğinde küresel adalet ne kadar varsa ülkelerin sosyal sınıflar arasında da o kadar adalet vardır; “örgütlerdeki adalet ise ülkenin genel adalet duyarlılığı sayesinde şekillenmektedir” mantığının dayalıdır.

Ancak, 1960–1992 yılları arasında refah ve yaşam kalitesi göstergeleri eşitsizlik ve adaletsizlik konusunda hem küresel düzeyde hem de ayrı ayrı toplumsal/siyasal birimlerin neredeyse tamamında ciddi bir kutuplaşmaya işaret etmektedir. Görülen odurki, bir taraftaki hızlı zenginleşme, öteki taraftaki hızlı yoksullaştırmayı daha zalim kılmaktadır. Ayrıca, bu 30 yıl içinde kutuplaşma (ve göreceli yoksulluk) derecesi kayda geçen ve bilinen tüm rekorları alt üst etmiştir. 1960’ta dünya nüfusunun zirvedeki %20’si, tabandaki %20’den 30 kat daha zenginken, 1991’de bu durum 61 kat olarak gerçekleşmiştir. 1991’de dünyanın tepesindeki %20, dünyanın gayri safi hasılasının %84,7’sini ve iç yatırımın %85’ini elinde tutan, tabandaki %20 için bu oranlar sırasıyla yüzde 1,4, 0,9 ve 0,9’dur. Küresel düzeyde hızla artan bu eşitsizlik tablosu, her bir “ulusal toplum”da kopyalanmaktadır (Bauman, 2000; 82–83). Bu tablo ülkemizde ise şu şekilde yaşanmaktadır:

2004 Hane halkı Bütçe Anketi’nden elde edilen gelir dağılımı sonuçlarına göre, Türkiye geneli için hane halkı kullanılabilir gelirlerine göre sıralı yüzde 20’lik hane halkı dilimlerinden, gelirlerden en az pay alan dilimdeki hane halklarının, toplam gelirden aldığı pay %6, gelirden en fazla pay alan dilimdeki hane halklarının aldığı pay ise %46,2 olarak gerçekleşmiştir ([www.die.gov.tr/ YURKISH/ SONIST/ GELİR/ gelir.html](http://www.die.gov.tr/YURKISH/SONIST/GELIR/gelir.html), 12.12.2008).

İster küresel piyasalar ölçeğinde isterse de ulusal ekonomiler ölçeğinde olsun, zengin ile yoksul arasındaki uçurum, önü alınamaz bir biçimde büyümekte ve adaletsizlik durumu gittikçe yaygınlaşmaktadır (Bauman, 2000; 83).

Dünyanın bütün bölgelerinde, bütün ülkelerde ve bütün örgütlerde, sosyal yükün sadece fakirlerin ve zayıfların sırtına eşit olmayan bir biçimde yükletilmemesi için ekonomik uygulamalar ve yeniden yapılanma süreçleri içinde yeni yollar bulunmaktadır (home.datacomm.ch/s.alcinkaya/calisma_duzeni.html, 26.10.2008). Bununla birlikte, sosyal adalet kavramı, başta yasal eşitlik ve fırsat eşitliğinin sağlanması olmak üzere, örgütlerdeki, toplumlardaki ve dünyadaki yoksul muhtaç ve düşükün kişilerin korunması, tam istihdamın sağlanması, sosyal güvenlik gibi devletin ve kurumların üstlendiği pek çok görev ve sorumluluğun en önemli referansı olmalıdır. Bütün bu düzelmeye ve dengelerin yerine getirilmesinde, yani adalet ilkesine göre bir çalışma ve yaşama biçimi oluşturmada, en temel uygulama alanı iş ve çalışma organizasyonları olarak, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ve örgütler olmalıdır. Çünkü, adaletsizliğin ve eşitsizliğin ortaya çıktığı yerler, bir çıkar yaratma ilişkisi ve kaynak paylaşım alanı olarak örgütlerdir. İşletme ve örgütlerde başlayan adaletsizlik, toplumlara; toplumlardaki adaletsizlik ve eşitsizlik ise bütün dünyaya “domino etkisiyle” yayılmaktadır. Bu durumdaki işletme ve örgütlerde adalet olgusu, sadece o işletme ve örgüt sınırları içerisinde kalan bir durum olmayıp, genel sistem teorisi ve sosyal sistem teorisi bağlamında, bütün diğer dış sosyal ve küresel çevreyle ilgili bir olaydır.

1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Algılamalar ve Sonuçları

1.4.1. Algılanan Adalet Kavramı ve Sosyal Süreçler

Algılama (idrak), sözlük anlamı olarak, “farkına varma”, “tanıma”, “kavrama”, “bilme” gibi zihinsel faaliyetleri ifade etmektedir. Kelimenin Arapça kökeni olarak idrak (algılama), anlama yeteneği ve anlayış anlamıyla birlikte yaygın bir biçimde “ulaşmak” ve “erişmek” anlamında da kullanılmaktadır (Ayverdi, 2006; 1352–1353). Kavramsal olarak algılama insan zihninin, duyu organları vasıtasıyla ulaştırılan çevredeki varlıklara, nesnelere, kurallara ve olaylara dair verileri kullanarak, ilgili varlıkları, nesnelere, kuralları ve olayları tanıması işlemlerine verilen addır. Buna göre, algılama, insanın çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü her türlü nesne, kişi, grup, olay,

faaliyet ve süreçlerin varlığını fark etmesidir. Çevredeki nesnelere, kişilerden, gruplardan, olaylardan, faaliyet ve süreçlerden gelen uyarılar, duyu organları vasıtasıyla alınıp kişinin bilincinde yer aldığı zaman algılama hadisesi gerçekleşmiş olur (Eroğlu, 2007;189). Bu durumda, kişilerin zihnine ulaşan uyarıların yol açtığı bilgi ve tecrübeler, algılama mekanizmasının en anlamlı sonuçlarıdır.

İnsan, kendi algılaması çerçevesinde, dış çevreden izlenimler ve bilgiler alır. Bu izlenim ve bilgiler birbiriyle birleşerek insan hafızasını meydana getirir. Her insan, algılama ve zihinsel faaliyeti vasıtasıyla bizzat kendisine has anlamlı bir hafıza dünyası oluşturur. Burada, o kişinin düşünceleri inanç ve ümitleri, hoşnutsuzlukları, mutluluk ya da mutsuzlukları şeklinde olumlu ya da olumsuz bir çok his ve fikirleri yer alır. Ayrıca, her insan, kendi algılama mekanizmasının sonucunda iz bırakan ve hafızada biriken his ve fikirlerin etkisi altında hareket eder ve diğer kişilere, nesnelere, olaylara, gruplara, faaliyet ve süreçlere karşı tepki ve vaziyet alışları hep bu zihinsel yapılara göre şekillenir. Her insan, yaşanan hayat ve çevreye dair algılamaları ve tasavvurları, çoğunlukla o kişinin fizyolojik yapısı, istek ve hedefleri ile içinde yaşadığı fizik ve sosyal çevrenin birer ürünü olarak ortaya çıkar. Bu anlamda, bir kişinin psikolojik ve zihinsel tarihi, onun geçmişteki deneyimlerinin kendisine özgü hikayesidir (Turhan, 1988; 25–26). Ancak yaşanan ortam ve bağlam, sadece dış çevreden gelen algılamaların yol açtığı öğrenme ve bilgilere değil, aynı zamanda kişinin iç ortamı denilen psikolojik durumundan kaynaklanan öğrenmelerin de hafızaya kayıt olmasına izin verir (Cüceloğlu, 1991;225). Böylece, her insanın içinde yaşadığı ortam ve bağlam, arasında o ortam ve bağlamın tecrübelerine dair çok sayıda iç ve dış algılamaların yaşanmasına da vesile olmaktadır.

İnsan faaliyetlerinin yönü ve içeriğinin bir kısmı, doğuştan getirilen genetik yapı ve içgüdüsel özelliklerle belirlenirken, önemli bir kısmı da onların içerisinde yaşadıkları doğal ve sosyal çevreye uyum ve katkı çabaları şeklinde ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2007; 18). Her insan için sabit ve temel bir süreç olan içgüdüler bir tarafa bırakılacak olursa, görülür ki insan faaliyetlerinin çoğalması ve çeşitlenmesine en fazla imkan veren etken grubu, her biri algılama mekanizmasının birer zihinsel sonucu olan bilgi ve tecrübelenme sürecidir. Algılamaya bağlı bir takım davranışlar ortaya koyan bir insanın algılama dünyasında esas itibarıyla iki önemli etken rol oynamaktadır. Buna göre, birincisi "yapı faktörleri" ile fiziki uyarıcıların mahiyetinden ve bunların bireyin sinir

sisteminde uyandırdığı etkilerden çıkarılan faktörler kastedilmektedir. Bunlar, insanlardaki algılama mekanizmasının bireyin sinir sistemine, fiziki çevreden gelen her türlü uyarımların neden olduğu tepkileri göz önüne alırlar. Yani, algılayan bireyin, kendi kişisel ihtiyaçlarından ve kişiliğinden ve hatta sosyal çevresinden kültürel özelliklerinden bağımsız olarak, onun zihinsel süreçlerinde meydana gelen belirli anlam kümelerine “algılamanın yapısal faktörleri” denir. İkincisi, “fonksiyonel faktörler” ise kişisel ihtiyaçlar, ruh hali, sosyal ve kültürel çevre ile geçmiş yaşantı ve hafızadan ileri gelen faktörler olarak dikkat çekmektedir (Krech-Crutchfield,1980; 104–105). Bunlara göre, her insanın algılama dünyası ve zihin yapısı, büyük ölçüde içerisinde yaşadığı hayatın geçmiş tecrübelerinden ve karşılaştığı sosyal öğrenmelerin ve süreçlerin etkisi altında şekillenir. Aslına bakılırsa, sosyal psikolojik süreçlerin pek çoğu için doğru olan karşılıklı etkileşim ilişkisi, algılamadaki “yapı faktörleri” “fonksiyonel faktörlerin” işleyişinin, insan faaliyetlerinin tayininde de geçerlidir (Krech-Crutchfield,1980; 106). Böylece insanların fiziki çevresinden gelen uyarımların hissettirdiği duygu ve heyecanlar ile yaşadıkları ve karşılaştıkları sosyal süreçlerin yol açtığı algılamalar, onlar üzerinde olumlu ve hoşnutluk yaratıcı etkiler bırakırken, bezen de olumsuz ve hoşnutsuzluk (tatminsizlik v.b.g.) duygu ve tutumlarının doğuşuna ortam hazırlarlar. Bu çerçevede, insanlar, içerisinde buldukları iç ve dış uyarımlar bağlamında, hoşnutluk ve memnuniyet yaratıcı etkilere maruz kalır ve bu yönde bir zihinsel algılama yaşarlarsa, sonuç olarak tatmin duyguları yaşamış olurlar. Buna karşılık, insanlar, içerisinde buldukları iç ve dış uyarımlar bağlamında hoşnutsuzluk ve memnuniyetsizlik yaratıcı etkilere maruz kalır ve bu yönde zihinsel algılama yaşarlarsa, sonuçta da tatminsizlik duyguları yaşamış olurlar.

İnsanların inanç ve tutumları, psikolojik ve zihinsel dünyamızın derin ve ayrılmaz parçasıdır. Bunlar, bir bireyin zihin dünyasının algılama ile bilgi ve tecrübelerinin devamlı bir organizasyonudur. Mesela, inançlar, bir insanın çeşitli eşyalar hakkındaki bilgi ve kanaatlerinin bütünüdür. Tutumlar ise bir insanın çeşitli olaylar ve süreçler karşısındaki, heyecanları ve tavır alışlarıdır. Bu çerçevede her insan, yaşadığı hayatın her türlü, bilgi, tecrübe, heyecan ve öğrenmelerini organize eden bir varlıktır. Başka bir anlatımla her insan, algılayan, bilen, tecrübe eden, heyecanlanan ve öğrenen bir varlıktır (Krech-Crutchfield,1980: 178–181). İnsan zihninin, içerisinde yaşanan sosyal ve kültürel çevre kapsamında, algılama ve diğer sosyal süreçler şeklinde edindiği bilgi ve tecrübeler ile inanç ve tutumlarının biriktirilme ve depolama sürecine hafıza

denmektedir. Bu çerçevede, insan hafızası bir fotoğraf makinesi ya da bir teyp cihazı gibi aynen kayıt ve muhafaza eden bir sistem değildir. İnsan hafızası, yaşanan, görülen ve işitilen bütün tecrübeleri aynen kaydetmek yerine, durumu ihtiyaçlara, amaçlara, ilgilere, zevklere, acılara, hoşnutluluklara ve hoşnutsuzluklara göre kayıt yapar ve bu bağlamda çalışır. İnsan zihni ve hafızası yaşanan, görülen, ve işitilen tecrübeleri aynen almak yerine, onları geçmiş tecrübelerine, bilgilerine, inanç ve tutumlarına göre yorumlar, anlam verir, hükme bağlar, seçer, kısaltır, genişletir, birleştirir ve bütün bu işlemlerden sonra, zihin bütün bunları kendi işine yarayacak şekilde şekillendirir. İnsan hafızası, hatırlar, unuttur ve yanılır. Bu arada, birçok şeyler koyar, gider ve onlardan pek bir iz kalmaz. Bazı izlenimler ise bir maksada göre geçmiş deneyimlerle birleşerek yeni bir şekil alır (Özakpınar,1997; 7-9). İnsan zihninin, algılama ve sosyal süreçlere dair çalışma düzeni, hem bir takım zihinsel işlemler yapmak, hem de gerçekleşen zihinsel işlemlerin sonucunda oluşan her türlü bilgi, duygu, heyecan, inanç ve tutumlara dair izlenimleri, belirli bir seçicilik ölçütü içerisinde depolamak şeklinde iki yönlü çalışmaktadır.

1.4.2. Adalet ile İlgili Algılamalar ve Adalet Dair Algılama Yönetimi

1.4.2.1. Algılanan Adalet Kavramı ve Sosyal Süreçler

Bir canlı varlık olarak insanların, diğer canlı türlerinden ayrıldığı en önemli farklılığı ve hatta üstünlüğü, algılama mekanizmasına ve bir takım zihinsel süreçlere sahip olması niteliğidir. Diğer canlılar, sadece iç ve dış dünyalarından gelen çeşitli uyarılara tepki göstermek suretiyle basit davranışlar aracılığıyla hayatlarını devam ettirirler (Eroğlu, 2007; 17-18). Oysa insan algılayan ve bilen bir varlık olarak, içinde bulunduğu durumu algılar, ilgi ve ihtiyaçlarına göre bir takım zihinsel ve sosyal süreçlere yönelir, şartların gerektirdiği uygun zamanda ve uygun biçimde davranışlarını kendi seçme imkanına sahiptir (Özakpınar,1997; 9). Bu çerçevede, algılayan ve bilen bir varlık olarak insanların hareket ve faaliyetleri, - bu hareket ve faaliyetler ister hoşnutluk yaratacak olumlu duygu ve düşünceler, isterse hoşnutsuzluk doğuracak olumsuz duygu ve düşünceler olsun- kendi algılama mekanizması ve zihinsel süreçlerine göre şekillenen inanç ve tutumları tarafından yönetilirler (Krech-Crutchfield, 1980;178). Bu bağlamda, insanların içerisinde yaşadıkları her türlü sosyal gruplara (mesela, aile, komşu, dostluk, örgüt, kent, toplum ve uluslar arası nitelikteki) olan ilişkilerden edindikleri, en önemli ve anlamlı toplumsal etkileşim alanlarından biri de, “toplumsal

adalet ve eşitlik (hakkaniyet)” ile ilgili tutum ve sosyal süreçlerdir (Freedman-Sears-Carlsmith,1989; 252).

Hemen hemen bütün ahlaki öğretisi ve sistemlerde, her insanın çabaları, zahmetleri ve emekleri ile becerileri, yetenekleri ve katkıları ölçüsünde hak ettiği “karşılığı” alması gerektiği inancı vardır. Bu çerçevede, bütün inanç ve sistemlerde, sistematik felsefi öğretilerde, toplumsal ilişki ve paylaşımı düzenleyen hukuk sistemlerinde, siyasi ve ideolojik yaklaşımlar ile çeşitli toplumsal ve örgütsel etkileşim modellerinde, ideal ya da sıradan olsa bile, “adalet” ve “eşitlik” duygusuyla ilgili ilke ve ölçütler mutlaka yer almaktadır. Yönetim ve organizasyon süreçlerine dair yazılı kaynaklarda, çoğunlukla işletme ve örgütlerdeki adalet ve eşitlik olgularını inceleyen önemli araştırma bulgularına ve bu bulgulara dayalı çeşitli kavramsallaştırmalar ve açıklamalara rastlanmaktadır. Bunlar içerisinde, Homons (1961)’ın “toplumsal adalet”, Adams (1965)’ın “toplumsal eşitlik (hakkaniyet)” duygusu adını vermiş oldukları kavram ve tanımlamalar, oldukça yoğun bir analiz aleti olarak kullanılmaktadır. Bu ve benzeri yaklaşımlara göre, iki kişi bir işe ya da ödevine aynı ölçüde çaba harcamışlarsa, ilke ve kural olarak, aynı ödül ve karşılığı almalıdırlar. Eğer, biri diğerinden daha fazla alırsa, sonuç adaletsizlik ve eşitsizliktir (Freadman, Sears Calsmith, 1989; 252).

İnsanlar, normal şartlarda, dünya kaynaklarından, en alt düzeyde olsa bile, herkesin bir payı olması gerektiğine inanmak eğilimindedir. Bu anlamda hiçbir şeyi olmayan birine, toplumsal adaleti ve eşitliği bir ölçüde sağlama adına, genellikle sembolik kalsa bile, bir şeyler verir. Fakat, yine insanlar normal şartlarda, belirli bir paylaşım ve ilişkilerin düzenlenmesi sırasında daha çok çaba gösterenlerin daha fazlasını hak ettiğine inanırlar (Freadman, Sears Calsmith, 1989; 252). Ancak insanların doğasının bir yanında ve ahlak sistemlerinin asıl dokusunda, “adalet “ve “eşitlik” duygusu olsa bile (Kutub, 1987; 61), insanlık tarihi boyunca, çok farklı nedenlerden dolayı insanlar arasındaki ilişkilerde “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” olgusu, daha fazla yaşanmıştır. Yine, insanların doğasının öteki yanında bulunan “bencillik”, “açgözlülük” ve “sahiplenme” tutkusu (Kutub, 1987; 173) başta olmak üzere, güçlülüklerini korurken zayıfları ezme üzerine inşa edilmiş olan siyasi, toplumsal ve hukuk sistemleri, temelinde iktidar ilişkilerinin bulunduğu yönetim ve organizasyon uygulamaları gibi birçok toplumsal süreçler, çoğunlukla toplumsal ve örgütsel adaletsizliği derinleştirmekte ve yaygınlaştırmaktadır. Her insanın, doğuştan gelen bir çift tabiatlılık üzere (Kutub, 1987;

59), hem adalet duygusuna ve buna dair duyarlılıklara, hem de “adaletsizlik” kapsamında düşünme ve eylem biçimlerine yatkınlığı vardır.

İnsanlar, yaşanılan hayatın her alanında olduğu gibi, hangi düzeyde ve türde olursa olsun, “adalet” ve “eşitlik” konusunda da yüksek bir ideal peşinde olmuşlardır. Bu anlamda, “ideal adalet”, “adalet” ve “eşitlik” uygulamaları konusundaki bir nevi son hedef ve istikamet çizen bir işaret ve son noktadır. Başka bir ifadeyle, “adalet” ve “eşitlik”, aynı zamanda ahlaki bir ödev ve erdemi de temsil etmektedir (Aksu, 2005; 13–14). Mesela, “bir yönetici, karar alıp uygularken adalete göre hareket etmelidir” denilirken; aslında yöneticinin hem karar aşamasında, hem de kararı somut uygulamaya koyma aşamalarında, “adaletli” olması gerektiği ile ilgili ideal bir ölçü ve davranış modelinden söz edilmektedir. Ancak, yeryüzünde kaynakların sınırlı ve giderek azalıyor olması şeklindeki ekonomik kısıtlılık ile çeşitli ekolojik sorunlardan başlayıp, dünyadaki egemen ve güçlü özel mülkiyetçi kapitalist sistem tekelleşmesine kadar, geniş ve dar anlamda birçok faktör grubu, dünya ölçeğinde, ülke, bağlamında ve işletmeler gibi sosyal yapılarıdaki “ideal adalet” uygulaması üzerinde nispeten boğucu ve yıkıcı etkiler doğurmaktadır. Bundan başka sahip olma ihtiyacını destekleyen tüketim çılgınlığı, güç ve iktidar düşkünlüğü, şöhret ve gösteriş özlemi gibi (Fromm, 1990; 121–123), birçok etkili iletişim ve propaganda mekanizması da, insanların tabiatındaki “adalet” duygusunu zayıflatmaktadır. Böylece, “adaletsizliğin” sonuçlarına katlanmak zorunda kalanlar, her düzeyde ve ortamda daha geniş kalabalıkları oluşturmalarına rağmen, “adaletsizliğin” yarattığı dengesizliğin sonuçlarından yararlananların sayısı nispeten az olsa da, bunların daha örgütlü, kurumsal ve güçlü olmaları nedeniyle bu yöndeki olumsuz inanç ve tutumlar sürekli artış göstermektedir.

Asıl ve ideal olan, her düzeyde ve ortamda “adalet” ve “eşitlik” üzerine dayalı sosyal düzen ve sistemler oluşturulmasıdır. Fakat, yaygın ve yürürlükte olan “adaletin” bulunmaması durumu, insanların algılama mekanizmaları ve zihinsel süreçler ile duygu ve düşüncelerini bu yönde yönlendirerek, bu çerçevede bir takım tutum ve davranış oluşturmalarına imkan vermektedir. Sosyal sistem teorisinin temel ilkelerinden biri olan “sistem hayatîyetinin varlığını ancak denge içerisinde sürdürebileceği” gerçeğinden yola çıkarak, ideal ve denge sağlayıcı durumların yokluğunun, her sosyal sistemin bünyesinde bu ölçüde bir sapma ve hoşnutsuzluk doğurması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bütün canlılar, sadece kendi doğalarına ve biyolojik yapılarına uygun bir yaşam

biçimine odaklanırlar ve kendi doğal denge durumlarını bozucu kısıtlamalara ve zorlamalara karşı bilinç dışından tepki gösterirler (Fromm,1990; 117). Buna karşılık, insanlar, biyolojik iç denge durumlarına ek olarak psiko-sosyal nitelikteki denge durumlarına da sahiptir (Eroğlu,2007; 62). Bu yüzden, insanlar, içerisinde yaşadıkları toplumsal süreçlerin ve faaliyetlerin denge durumlarını bozucu etkenlerden edindikleri bir takım olumsuz duygu ve düşüncelerden dolayı bazen bilinç dışı, bazen de bilinçli tepki ve tavırlar ortaya koymaktadırlar. Aslında, her insanın hayatında, her şeyin iyi ve istendiği gibi olması ender bir durum olup, yaygın olanı “engellenme” halidir. Türkçe’deki “hayal kırıklığı” ya da “tatminsizlik” gibi kavramlarla ifade edilen bu durumlar, her insanın davranış toplamı içerisinde çok önemli bir yer tutar.

İnsan hayatında, “engellenme” denilen olgu, küçük bebekten çocuca, gençten orta yaşlılara, yetişkinlerden ihtiyarlara kadar, hemen herkesin çok defalar yaşadığı hayal kırıklıklarıdır. İnsanların yaşadıkları hayat içerisinde, başta biyolojik iç dengeleri olmak üzere, zihinsel ve sosyal uyumlarını bozmaya yönelik birçok etken grubu söz konusudur. İnsanları engelleyen ya da hayal kırıklığına sürükleyen birçok etken grubu içerisinde -gerçekte içerisinde çok çeşitli ve sayıda etkenleri içermesi bakımından en etkili olan etken grubu- bir şekilde içinde hayatın yaşanmakta olduğu her düzeydeki ve türdeki sosyal sistem ya da toplumsal süreçlerdir. Bu süreçlerin yol açtığı algılama mekanizması ve tutumlar, bireylerin içerisinde buldukları genelde sosyal düzenin, özelde örgütsel düzenin, “adalet” ölçüsüne göre işleyip, işlemediği gerçeği ile çok yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, genelde toplumsal düzenlerin ve özelde örgütsel düzenlerin, çoğunlukla “adil olmayan” yapıların ve işleyiş tarzlarının, bireylerin denge durumlarını büyük ölçüde bozduğu ve sarstığı çok sık gözlenen bir gerçektir.

1.4.2.2. Adalet(sizlik) ile ilgili Algılama Yönetimi

Şimdiki zamanlarda, her toplumda, ekonomik ve sosyal kaynakların dağılımı ile güç ve iktidar ilişkilerinde giderek daha fazla adaletsizlik olgusunun yaşanmakta olduğu açıkça görülmektedir. Ekonomik ve sosyal kaynaklar ile iktidar ve güç araçlarının sahiplik durumunun, toplumun geneline ait olmayıp, belirli bir kapitalist ve yönetici zümrenin elinde birikmiş olduğu zaman ve yerde, yaşanan hayatın her alanında çok ciddi adaletsizlik uygulamaları ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, her toplumun en önemli ekonomik ve sosyal kaynak birikimini ve yönetimini temsil eden, başta ekonomik nitelikteki kuruluşlar olmak üzere, her türlü örgütsel yapılarda da, genel ve

yaygın bir adaletsizlik hali –farklı derecelerde olsa bile- yaşanmaktadır. Ancak, eski zamanlarda yaşanan her adaletsizlik algılaması ve bu algılamının yol açtığı duygu ve düşünceler açıkça insan ve toplum davranışlarında dışa vurulmaktaydı. Fakat, şimdiki zamanlarda, adaletsizlik olgusuna çıkarları bulunan egemen güçler (küresel güçler, devlet seçkinleri, iş adamı ve yönetici çevreler v.b.g.) adaletsizliğin kaybeden taraflarının bu yöndeki algılamaları üzerinde, çeşitli etkili iletişim süreçleri ve araştırmalarının bulgularının kullanımıyla bir denetim oluşturma imkanına sahiptirler.

Gerçekten, şimdiki zamanların dünyası, toplum ve örgütlerin, yönetici durumundaki kurum ve kişilerin, yönetim ve organizasyon faaliyetlerine dair uygulamalarında, çözmeye çalıştıkları en ilgi çekici soru şudur: toplumsal ve örgütsel tabanı oluşturan insanların “isteklerinin onlara fark ettirmeden nasıl kırılacağı ve istendiği istikamette nasıl değiştirilebileceği” konusudur (Fromm, 1980; 118). Bu çerçevede, adaletsiz karar ve uygulamaların tarafları, çoğunlukla eğitim, iletişim ve yönetim süreçlerinin de sahipleri konumunda olmaları nedeniyle bu tür uygulamaların mağdurlarına yönelik etkili iletişim (mesela, okul eğitimi, kitle iletişim araçları, ideolojik ve dini inanç yorumları v.b.g.) mesajlarıyla onların algılamasına müdahale etmektedirler. Hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde, karmaşık bir yönetim ideolojisi sistemi içerisinde, yer alan etkili iletişim teknikleri ile etkili ödül ve ceza düzeni aracılığıyla oldukça başarılı bir şekilde bireylerin algıları değiştirilebilmektedir. Bu durum, öylesine etkili bir şekilde yapılmaktadır ki, birçok insan kendi yaşadıkları ve istedikleri doğrultusunda algıladığını ve davrandığını sanırken bile, aslında bu algı ve isteklerin çoktan saptırılmış ve yönlendirilmiş olduğunun dahi farkında olamamaktadır. (Fromm, 1990; 118).

Bireylerin kendilerinin ya da başkalarının yaşadıkları gerçekliği, olduğu gibi hissedip algılamaları yerine güçlü ve egemen yönetim sahiplerinin hissettirip algılattıkları ve bu yönde hareket etmelerinin sağlandığı etkili iletişim süreçlerine, “algılama yönetimi” adı verilmektedir. Algılama, duyu organlarının ve duyu sistemlerinin aracılığıyla dış dünyadan insan zihnine bilgi edinme olarak değerlendirilmiştir. Ancak, algılamının sosyolojik ve psikolojik bir olgu olarak dış müdahalelerle kontrol edilen, bir yönü de vardır. Bu anlamda, algılama yönetimi, belirli hedef kitlenin duygu ve düşünceleri ile bazı davranışlarını, özel olarak seçilmiş bilgi akışını yönlendirmek suretiyle etki altına almaya yönelik eylemlerin tamamıdır

(Saydam, 2005; 70–71). Algılama yönetiminin temel amacı, toplumun ya da belirli bir örgütün hakimiyetini elinde bulunduran seçkin ve yöneticilerin, denetimleri ve yönetimleri altındaki grupların zihin yapılarını kendi çıkarları doğrultusunda, onların algılarına nüfuz ederek onların davranışlarını biçimlenmesini sağlamaktır. Böylece, seçkin ve yöneticiler mevcut sosyal sistemin ya da örgütlerin işleyiş tarzlarının hakim şartlarına (en fazla da adaletsiz uygulamalara) meşruiyet kazandırarak, aslında çoğunluğun çıkarlarının aleyhinde oluşturulmuş olan bir düzenin devamını bizzat ilgili çoğunluğun inanç ve tutumlarını yumuşatarak sağlamış olurlar. Algılama yönetiminin, yani belirli bir hedef kitlenin algıların, dışarıdan yönlendirilmesi anlamında en fazla kullanılan araçlar ise kitle iletişim araçları (Berzah, 2006; 29) ile bilgi ve eğitim süreçleridir.

Egemen güçler ve yöneticiler, kitle iletişim araçlarının aracılığıyla eksik, yanlış, bazen de abartılmış olan sesli ve görüntülü mesajlar üzerinden bireyleri, kendi çıkarları ve amaçları doğrultusunda yönlendirmelerinin pek çok yolu vardır. Mesela, haber akışını denetim altına almak, beyinleri ve zihinleri amacına uygun ideallerle doldurmak (Berzah, 2006; 29), hedef kitlenin tatminsizliklerini ve hoşnutsuzluklarını perdelemek, hedef şaşırtmak ve ilgiyi dağıtmak, bunlar arasında en fazla kullanılan algı yanılsamalarıdır. Bundan başka, egemen güçlerin ve yöneticilerin, toplumsal kesim ve yöneticiler üzerindeki en etkili algılama yönetimi aracı, bilgi ve eğitim süreçleridir. Bilgi ve eğitim süreçlerinin, sürekli olarak tarafsız ve bilimsel zihniyete uygun olması gerektiği söylenmekle birlikte, özellikle sosyal bilimlerdeki bilgi ve eğitim süreçlerinde, egemen güçler ile yöneticiler lehine kavramsallaştırmalar ile tek taraflı değerlendirmelerin çok sık yapıldığı görülür. Bu bağlamda, Latene'nin (1981) “sosyal etki kuramına” göre, sosyal faktörler, bireyler üzerindeki etkilerini en fazla sosyal faktörlerin kuvveti” ile algılar (Cüceloğlu, 1991; 533). Bir anlamda, bireyler kendi algılarını, “elle gelen düğün bayram” anlayışı ile egemen ve baskın olan bakış açılarının etkisine açık bırakma eğilimindedirler. Şimdiki zamanlarda, hem kamu hem de özel sektörün bilgi ve eğitim süreçleri, genellikle egemen ve yaygın olan kurulu düzene itaat etme ve uyma davranışlarını desteklemeye yöneliktir. Egemen ve yaygın olan durum ise çoğunlukla kurulu düzenin yöneticiler lehine adaletsizlik taşıyan kaynak ve imkan dağılımıdır. Adalet ilke ve idealinin, büyük ölçüde sakatlandığı bir toplumsal ve örgütsel düzen içerisinde, mevcut durumu yücelten ve idealize eden bir bilgi ve eğitim süreci, bireylerin “adalet” ya da “adaletsizlikle” ilgili algısını bozarak, yaşanan hayat

veya çalışma düzeninde ortaya çıkabilecek tatminsizlik hislerine büyük ölçüde algılama bağlamında bir sınır ve kısıtlama kazandırmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDEKİ ADALET OLGUSU

2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi

Kuralların, -çalışma yaşamı başta olmak üzere- toplumsal yaşamın her alanında, bireylere eşit olarak uygulanması ve kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması ya da bireylerin bu yöndeki algıları, kişilerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır (Yürür,2008;296). Modern toplumun en önemli özelliği, hiç şüphesiz ki her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü olmasıdır. Esasen insanlar aileden devlete kadar, çerçevesi kurullarla çizilmiş küçük büyük yapıların içerisinde yer almaktadırlar. Çalışanlar da, kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren toplumsal kesimi ifade etmektedir (Yürür,2008;196). Bu bakımdan, günümüz modern örgütlerinde, insan faktörünün önemi ve değerine bağlı olarak çalışanların düşünceleri ve memnuniyetleri hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir.

Günümüzde, artık işletmelerin değeri ve başarısı maddi unsurlardan çok sahip olduğu bilgi ve yetenekler potansiyeli ile değerlendirilmektedir. Bunun ana nedeni rekabet arenasındaki üstünlüklerin ürün ya da hizmetlerden değil, temelde bunlara hayat veren bilgi ve beceriler toplamından kaynaklanıyor olmasıdır. Kısaca günümüzde patent almak işletmeyi fiziksel olarak taklit edilmekten kurtarmazken güven, bilgi, dostluk, yetenek, takım çalışması ve örgüt kültürü gibi patent alabilme özelliğine sahip olmayan ve çoğu zaman da sosyal açıdan daha karmaşık olan unsurlar örgütlere rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedir (Doğan, www.eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf, 11.11.2008 içinde Campbell ve Luchs, 2002:23-35; Barney, 1996:656-660; Fiol, 1991:191-211). Bu gerçek ise bireysel bilgi ve becerilerin örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesine, kısaca insan unsurunun örgüt başarısındaki kritik rolüne işaret etmektedir. Dolayısıyla bugün yetenekli, bilgili ve inisiyatif sahibi olan işgörenleri istihdam edebilmek ve onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek son derece önemlidir. Ancak, bu noktada bir o kadar önemli olan diğer bir konu ise mevcut bilgi ya da beceri potansiyelinin en etkin şekilde aktif değer yaratım sürecine yani örgütsel amaçlara yansıtılabilmesidir (Doğan, www.eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf, 11.11.2008 içinde Ulrich, 1998:15-26; Quinn,1996:7-27; Ulrich ve Greenfield,1995:11-22). Bu ise örgüt içerisinde üst

düzy iş tatminini gerektirmektedir. Bu bağlamda, örgütler için merkezi öneme sahip değerlerden biri de ‘en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem’ olarak tanımlanabilen (Doğan, www.eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf, 11.11.2008;72 içinde Aybay, 1991; 41) örgütsel adalet kavramıdır.

İnsanların toplum içinde yaşamaya başlamalarından itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet” ile ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür;2008;296). Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak kazanımların (outcome) (görevler, mallar, hizmetler, cezalar, ödüller, ücretler gibi) verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili olan bir kavram olarak gelişmiştir (Yürür, 2005;95). Geniş bir tanımla örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003;78 içinde Greenberg,1996;24).

Sosyal bilimciler, uzun süredir, çalışan kişilerin kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak örgütsel adaletin önemini kabul etmişler ve bir takım araştırmalarla örgütlerdeki davranışları çeşitli adalet kavramları yoluyla açıklanmaya çalışmışlardır (Eker, 2006;2 içinde Greenberg, 1990;399). Örgütsel adalet, genel terimler içerisinde önemlidir. Çünkü örgütsel adaletle ilgili algılamaların örgütsel bağlılık, yönetsel tatmin, ücret tatmini, liderlik ile ilgili yargılar, iş başarısı, iş tatmini gibi pek çok davranış ve tutumu; ayrıca işçilerin işten çıkartılmasına tepkileri, eleştirilere gösterilen tepkiler, örgütteki haksızlıklara karşı tepkiler vb. gibi hususlardaki niyetleri etkilediği ortaya konulmuştur (Cole ve Flint, 2004; 19-20).

Örgütsel adalet, farklı yazarlarca pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Bernard (1938), adaleti örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet, sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Örgütsel adalet alanında, Folger, Konovsky, Greenberg gibi birçok

araştırmacı çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmalarda örgütsel adalet, çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili örgütsel bir değer olarak tanımlanmıştır (Eker, 2006; 3-4 içinde Niehoff ve Moorman,1993;531).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Adil davranış, örgüt üyelerini birçok yönden etkiler. Bu durum örgüt otoritesinin güvenilir olduğu algısı ve örgütsel hareketlerin kanunliliğini arttırırken, sömürülme korkusunu azaltılmasını sağlamaktadır. Adil davranış ayrıca, günlük iş hayatındaki belirsizliklerin bazılarını azaltarak, gelecekte gerçekleşmesi beklenen olayları daha tahmin ve kontrol edilebilir bir hale getirir. Bunun yanında, adil davranış, potansiyel olarak iş hayatına daha fazla anlam katarak, otoritelerin ahlaki ve etik standartlarına olan bağlılığını gösterir (Colguitt, Scott, Judge ve Show, 2004;110). Ayrıca literatürdeki son gelişmeler, karar verme ve liderlik stilleri ile örgütsel adalet algısı arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgüt yönetiminin amaçlara ulaşmak için “kullanılan bilginin miktarını sınırlayan” karar alma stilini kabul etmesi çalışanlar tarafından, yöneticilerin düşük sosyal adalet uyguladığı algısına neden olur. Karar verme sürecinde bilgi miktarını sınırlayan yöneticiler, çalışanların bilgiye ulaşma kabiliyetlerine, dikkat ve ilgilerini ortaya koymalarına engel olacaklardır. Benzer şekilde, kararlara katılma (kararları işgörenlerle beraber verme) stilini uygulayan yöneticiler (ki bunlar karar verme sürecinde çok sayıda bilgi formuna entegre olurlar), çalışanları tarafından yüksek adalet uyguluyor şeklinde değerlendirilirler. Çalışanların karar mekanizmalarına katılımını sağlayan yöneticiler, çalışanların daha fazla bilgiye ulaşmasını sağlar ve onların ilgi ve dikkatlerini ortaya koymalarında onlara zaman tanır (Richard, Eberlin ve Tatun, 2008; 310-312) Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar, yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirme eğilimindedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004 ;182-187). Örgütsel adalet, son zamanlarda iş yaşamında gittikçe artan bir değere ve öneme sahip olmaya başlamıştır. Çünkü, adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Eker, 2006; 5 içinde Beugre, 2002; 1092). Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin, iş doyumlarının sağlanabilmesi için temel bir gereksinimdir (Eker, 2006;5). Örgütsel adaletin çalışanlarca çok önemsendiği, örgütsel faaliyet ve uygulamalarda haklılık/doğruluk anlayışına yer vermesinin iş tatmini gibi, işle ilgili tutumları olumlu

olarak etkilediği yönündedir (Gürpınar ve Yahyagil, www.geocities.com/yahyamet/genisözet.doc, 11.11.2008). Pek çok çalışan için çalıştığı örgütün ve yöneticilerden gördüğü muamelenin adil ve eşit olması temel bir kaygıdır (Yürür, 2005; 97 içinde Sheppard, Lewcki ve Minton,1992). Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara etkide bulunabildiklerini ve yöneticilere ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algıarlarsa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sisteme olan güvenini arttıracaktır (Dilek, 2005; 41). Örgütsel adalet algısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma fonksiyonunu yürütebilmektedir. Adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meşru olarak algılamasına katkı sağlamaktadır (Dilek, 2005; 31 içinde Konovsky,2000; 490). Bir yönetici sahip olduğu gücü örgüt içindeki sorunları çözümlenmede ve adaleti sağlamada kullanmalıdır (www.hunersencan.com/yonetim/orgutsel_guc.doc, 04.01.2009). Örgüt içerisindeki uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin, çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (İşbaşı, 2001;57 içinde Konovsky ve Pugh,1994; Pillai ve diğerleri,1999). Çalışanların organizasyondaki prosedürlerin adil olduğuna duydukları inanç, kendilerini organizasyonun değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini ve iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (İşbaşı, 2001;57 içinde Alexander ve Ruderman, 1987; Folger ve Konovsky, 1989). Genellikle maliyet ve yararın eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız bir şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (İşcan ve Naktiyok, 2004; 187 içinde Blak ve Porter, 2000;122). Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politika ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (İşcan ve Naktiyok, 2004;187)

İlgili yazında, örgütsel adalet konusuna önem verildiği görülmesine rağmen, bu kavramın örgütler arasında uygulanışı sınırlı kalmaktadır. Oysa, işe almadan, performansın nasıl değerlendirileceğine kadar iş hayatındaki her konuyu etkilediği için, adaletin örgütler açısından önemi yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir (Eker, 2006; 6 içinde Robinson, 2004; 89). Yöneticilerin yerleşik algılayışları, çalışanlar ve yöneticiler arasında gelişen sosyal mübadele (social exchange) ilişkisinde, çalışanların daha ağır bir

sorumluluk yükü altında kalmaları ve psikolojik sözleşmelerin daha çok yöneticiler tarafından ihlal edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların belirsiz ve tanımlanmamış kazanımlar karşılığında büyük bir fiziksel ve zihinsel çaba göstermelerini bekleyen yöneticiler, iş ilişkilerinde avantajlı taraf konumundadırlar(Özen, 2002;116). Tarih boyunca, çalışanlar, kendilerine adil olarak davranılmasını sağlamak için örgütlenip savaşımlardır. Sendikalar kurmuşlar ve insancılıktan uzak iş koşullarını herkese duyurmuşlardır. Bugün, örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara yönelik davranma ilkeleri yeni bir anlam kazanmaya başlamış olup, daha merkezi ve yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Eker, 2006;6 içinde Robinson, 2004; 9).

Örgütsel adalet algısının çeşitli etkileri, özellikle son on yıldır pek çok araştırmaya konu olmuştur (Yürür, 2005;109). Genel anlamda örgütsel adalet algılamasının, yüksek olduğu örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarının olumlu, örgütsel adalet algılamasının düşük olduğu örgütlerde ise, çalışanların tutum ve davranışlarının olumsuz olduğu görülmektedir. Bireyin örgüt ya da yöneticileri ile ilgili adalet algısının düşük olması, bireyin performansının düşmesine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına (Preffer ve Longton,1993), iş kalitesinin azalmasına (Cowherd ve Levine,1992), örgüt norm, politika ve kurallarını gönüllü olarak ihlal etmesine (Henle,2005), düşmanca tutumlar ortaya koymasına, saldırgan davranışlar sergilemesine (Özdevecioğlu, 2003) ve çalmasına (Greenberg, 1990) neden olabilmektedir (Yürür, 2008,198).

2.2. Örgütlerde Adalet Türleri

Örgütsel adalet yazınında, araştırmalar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlandığı konusunda farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; 22). Bu görüşlerden ilki, örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele almaktadır. Bies (2001), bireylerin adalet algısının bir prosedür uygulaması esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğuna belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2008, 298). Bir çok araştırmacı prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt’in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır.

Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim) güçlü ilişkili 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 bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin sosyal bileşeni olarak ele almaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, örgütsel adalet algısı dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki türde sınıflandırılmaktadır (Yürür, 2008;298). Daha sonra Greenberg, 1993 yılındaki çalışmasında etkileşim adaletini kavramsal olarak, kişiler arası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayırım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; 23). Colquitt (2001), bu araştırmada, kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin yönetsel kazanımlar üzerinde ayrı etkilerinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Mesela, Colquitt, kişiler arası adaletin çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışları, bilgisel adaletin ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Colquitt, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, bilgisel adalet ve kişiler arası adalet ölçütlerini geliştirmiştir (Eker, 2006; 11). Colquitt (2001), çalışmasında yapılan faktör analizlerinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dörtlü ayırım desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmalarda da prosedür, kişiler arası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrıldığını doğrulamıştır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; 23 içinde Colquitt vd., 2001; 437-438).

2.2.1. Dağıtım Adaleti

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan bulgu, 'kazanımların adilliği' yani 'dağıtım adaleti' olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar, her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir sorundur. Bu çerçevede, gruplar, örgütler ve toplumların tümü, ödüle, ceza ile her türlü imkan ve kaynakların dağıtımını sorunuyla çok yakından ilgilidir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; 21 içinde Leventhal, 1980).

Dağıtım adaleti kavramının temeli, iş ve çalışma hayatındaki kişilerin, kişiler arası ilişkilerde zihinsel bir karşılaştırma yapma işlemlerine dayanmaktadır. Gerçekte, bu kavramın özünü oluşturan “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” ile Homans’ın “dağıtımçı adalet” kavramlarından ortaya çıkmıştır. Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” kavramına göre, kişiler sahip oldukları algılar, inançları, kanaatleri ve bilgileri doğrultusunda hareket etme eğilimine sahiptirler. Kişiler, birçok iç ve dış etken grubunun katkısıyla bu zihinsel algıları ile uygun davranışta bulunuyorlarsa, “zihinsel uyum” içerisindeyler. Buna karşılık, kişiler iç ve dış birçok etken grubunun müdahaleleriyle mevcut zihinsel algılarıyla uyuşmayan davranışlara yönelmek durumunda kalmışlarsa bu durum bir “zihinsel uyumsuzluk” yaşamalarına yol açar. Bu psikolojik ve zihinsel hal ise kişilerde bir takım gerilim ve tatminsizlik duygularının yanmasını tetikler (Eroğlu, 2007; 418). Mesela, herhangi bir işgören ya da çalışan, çalıştığı yerdeki iş ve görev karşılığı almayı hak ettiğini düşündüğü bir ücreti alıyorsa, bu hususta bir zihinsel uyum yaşayacaktır. Fakat, çalışma karşılığı almayı düşündüğü ve beklediği ücreti alamıyorsa bir zihinsel uyumsuzluk durumu ortaya çıkacaktır. İşte, beklenen ve düşünülen ile fiilen alınan imkanların birbirinden farklılığı, bir taraftan zihinsel uyumsuzluk kapsamına, diğer taraftan da “adaletsizlik” algılamasına ve buna bağlı tatminsizlik yaşanmasına neden olur.

Dağıtım adaleti kavramının ikinci önemli dayanağı, Homans’ın “dağıtımçı adalet” kavramıdır. Homans’a göre, “dağıtımçı adalet”, çalışma hayatındaki ödül ve cezaların dağıtımının, liyakate dayalı bir hakkaniyet ölçüsü içerisinde yapılmasıdır. Homans, belirli bir iş ve çalışma organizasyonunda çalışanların başka bir iş ve çalışma biriminde çalışmakta olan kişilerin aldıkları ödülleri ile kendi ödülleri arasında bir farklılık bulunduğunu algıladıkları zaman bir adaletsizlik ve buna bağlı bir tatminsizlik karşılaştıklarını kabul etmektedir. Homans, herhangi bir adaletsizlik ve yol açmayacak olan adil ve hakkaniyetli bir dağılımı, şu şekilde oranlamaktadır (Eroğlu, 2007;418 içinde French, 1978; 127–129):

$$\frac{\text{Ödüller}_A}{\text{Yatırımlar}_A} = \frac{\text{Ödüller}_B}{\text{Yatırımlar}_B + \text{Maliyetler}_B}$$

Homans’ın bu oranlamasında yer alan değişkenlerden ödüller, çalışanların örgütten kazandıkları ücret ve maaş, çalışma hakları, statü ve mevkiler, yetki ve terfiler

gibi imkanlardır. Yatırımlar ise çalışan kişilerin emekleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, zamanları yaş ve cinsiyetleri, kıdem ve tecrübeleri gibi çalışma hayatına ya da örgüte kattıkları katkılardır. Maliyetler ise çalışma sırasında ve işin ifası sırasında, yıpranma, yorulma, sorumluluk, hastalık, tehlike ve benzeri olumsuz halleri anlatmaktadır (Eroğlu, 2007; 419 içinde French, 1978; 128). Bu formüle göre, her bir çalışan kişinin kendi çalışma ortamındaki çalışma sırasında elde ettiği ödüllerin, bu örgüte yapmış olduğu yatırımlar ve katlandığı maliyetlerin toplamında (yani katkılardan) daha fazla olması beklenir; en azından eşit olması beklenir. Eğer, bu ödül/katkı oranının paydası olan “katkı” kısmı, payından yani “ödülden” daha büyük ise bu durumda, çalışan, sömürülüyor ve aldatılıyor demektir.

1975'ten önce adalet araştırmaları temel olarak dağıtım adaleti ile ilgili olmuştur (Eker, 2006; 13 içinde Colquitt vd., 2001; 26). Bu bağlamda, kaynak tahsisi ve karar çıktılarının adilliği konusunda anlam çıkarmak dağıtım adaletini açıklamaktadır (Eker, 2006; 13 içinde Franz, 2004; 11).

Dağıtım adaleti ile ilgili çoğu açıklama, kazanımların adilliğinin ekonomik ya da araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtım adaletini “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek yanlış değil, ancak sınırlı bir bakış açısidir. Örgütler, çalışanlarına ekonomik değer taşıyan kazanımlardan çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazançlar dağıtmaktadır (Yürür, 2005; 99). Paylaşılan şeyler, yani “alınanlar” (receipts), elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa'nın (1974) tanımladığı her türü organizasyonda dağıtımına konu olan altı kaynak, hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır (Özen, 2002; 112). Psikoloji alanında da Kohen ve Greenberg (1982) adalet kavramı hakkındaki farklı düşünceleriyle örgütsel adalet yazınına ilk olarak katkıda bulunan kişiler arasında olmuşlardır. Bu yazarlar, dağıtım standartlarının uygun ve ahlaki olmasına odaklanmışlardır (Eker, 2006 içinde Robinson, 2004; 9).

Dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır (Özdevecioğlu, 2003; 78 içinde Cohen, 1987; 20). Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere, benzer davranılmalı, farklı bireylere ise onlar arasındaki

farklar oranında farklı davranılmalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004; 187 içinde Foley vd., 2002; 473–474). Dağıtımsal adalet eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan kavramdır (Özen, 2002; 112 içinde Cohen,1987; 20). Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenirler. Örgütsel faydanın, çalışanlar arasında, adaletli bir şekilde dağıtılması “dağıtımsal adalet” kavramı ile ilgilidir. Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olacaktır (Dilek 2005; 30 içinde Farh, Podsokoff ve Organ, 1990; 706; Konovsky,2000; 490).

Dağıtım kararlarının nasıl algılandığı, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir (Özen, 2003; 190). Örgütsel adaletsizlik algısı, kişinin ya beklediğini alamaması ya da beklediğinden fazlasını almasıyla ortaya çıkar (Eker, 2006; 13–14 içinde Gilliland, 1994; 691). Araştırmalar, farklı koşulların (iş, aile gibi), örgütsel hedeflerin (grup uyumu, verimlilik) ve farklı kişisel güdülerin (dürtü) belli dağıtım kurallarının kullanım ve önceliklerini etkileyebileceğini göstermiştir. İnsanların kendilerine en çok yarar sağlayan durumları adil olarak algılama davranışı gösterdikleri de yadsınamaz bir gerçektir. Bu hal, insanların psikolojik bencilliğinden ileri gelmektedir. Örneğin, ödüllerin dağıtımına çalışanların tepkilerinin incelendiği çoğu araştırmada verimliliği fazla olan çalışanların ödüllere dayanan bir dağıtım sistemini, düşük verimlilikteki çalışanların ise, ödüllerin eşit olarak dağıtıldığı bir sistemi tercih ettikleri görülmüştür (Eker, 2006; 14 içinde Greenberg ve Bies, 1992; 436). Benzer olarak, ücret dağıtımına çalışanların tepkileri kendi aldıkları ücrete göre farklılık gösterir. Ücreti yüksek olan çalışanlar, ücret dağıtımını düşük ücretlilere göre daha az adalesiz görecekle ve daha az doyumuz olacaklardır (Eker, 2006; 14 içinde Pfefferve Langton, 1993; 384).

Dağıtım adaleti, Eşitlik Kuramı'na dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir. Eşitlik kuramı, adaletsizliği, kişilerin hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak

ayırmaktadır. Conlan (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989, 1994) gibi araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algısıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Dağıtım adaleti, kazanım doyumunu adaletten daha çok yansıtmaktadır. Dağıtım adaletinin mevcut ölçüleriyle objektif olmayarak yüksek dağıtımlar adil olarak algılanabilmektedir (Eker, 2006; 1 içinde Erdoğan, 2002; 558). Çalışanlar, olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırmaktadır. Adil işlemlerin etkinliğini inceleyen araştırmalar, kazanımların adilliğinden çok kazanımların olumluluğunu ölçmüşlerdir. Bir kazanımın adilliği, kazanımın tutarlılığı, haklılığı iken, olumluluk kişinin olumsuz bir sonuçta çok olumlu bir sonucu elde etmesidir. Doğruluk ve adaleti bir arada başarmak için olumlu adaletsizliği adaletten, adaleti de kazanım doyumundan ayıran ölçüler kullanmak gerekmektedir (Eker, 2006; 15 içinde Erdoğan, 2002; 558).

Wong, Ngo ve Wong (2006), Çin’de yapmış oldukları araştırmada oradaki şirketlerde dağıtım adaleti ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmalarına rağmen, Batılı şirketlerde dağıtımcı adalet ile örgütsel güven arasında önemli bir ilişki olmadığı ulaşımlardır (Wong, Ngo ve Wong, 2006; 344–346). Bu tespit, Batılı örgütlerin dağıtımcı adalet algılamaları ile ilgili sorunları çözdükleri ve çalışanların kişisel doyumlarının tatmin edildiğinin ve buna bağlı olarak da “prosedürel” ve “etkileşim” adalet algılamaları çerçevesinde örgüt prosedürlerine ve kişiler arası ilişkilere karşı duyarlı oldukları tespitine ulaşmamızı sağlar. Bu tespitler doğrultusunda az gelişmiş ülke örgütlerinde çalışan personeller arasında, örgütsel adalet türlerindeki algılama farklılıkları bir araştırma ile ortaya konmalıdır. Mesela ülkemizde, üniversitelerdeki akademisyenler ile memur kadrosunda çalışan personellerin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki algılama farklılıkları ölçülebilir.

Lerner ise dağıtım uygulamalarını dört ayrı ilkeye dayandırarak gruplamıştır. Bunlardan ilki rekabet (competition) ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performansına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke, eşitliktir (parity) ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Tanımlanan üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım (equity) ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet (marxian) ilkesi ise dağıtımda kişilerin

ihtiyaçlarının belirleyici kriter olması gerektiğini vurgulamaktadır. (Özer, 2003; 190–191 içinde Greenberg, 1987).

Dağıtım adaleti, kazanımların adil algılayışı ile ilgili olsa da, örgütsel bağlamda önemli bir yeri vardır. Son yirmi yılda, örgütsel davranış araştırmalarının büyük ölçüde ilgisini çekmiştir. Bu araştırmalar, adalet anlayışının bireysel tavırlarla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu gösteriyor. Özellikle dağıtım adaletinin özel olayları (ücret tatmini, kişinin performansının ölçülmesiyle ilgili tatmin) etkilediği sonucu ileri sürülmektedir (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007; 21). Walster ve Berscheid (1978), örgütsel kazanımların (ücret seçimi, terfi kararları) algılanan adillliğini ve bu adalet algılayışlarının iş kalitesi ve miktarı gibi birçok faktörlerle olan ilişkilerini incelemişlerdir. Kazanımlara odaklanılmasına bağlı olarak, dağıtım adaletinin davranışsal, belirli kazanımları kavramaya yönelik ve duygusal tepkiler gösterilmesiyle ilişkili olduğu saptanmıştır (Eker, 2006; 15). Belirli bir kazanım adaletsiz olarak algılanması, bireyin performansının düşmesine (Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993), vazgeçme davranışlarına girmesine (Pfeffer ve Davis-Blake, 1992; Schwarzwald, Kaslowsky ve Shalit, 1992) çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesini azaltmasına (Cowherd ve Levino, 1992), çatışmasına (Greenberg, 1990) ve stres yaşamasına (Zohar, 1995) neden olabilir (Yürür, 2005; 99).

2.2.2. Prosedür Adaleti

Kazanımların elde edilmesinde izlenen işlemler her zaman önemli olmuştur ve bazı durumlarda algılanan örgütsel adaletin en önemli boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Neyin adil olduğunu anlamak isteyen ve yargılayan insanlar, kendilerinin elde ettiği sonuçları başkalarının elde ettiği sonuçlarla kıyaslarlar. Fakat, insanlar ayrıca, adillliği anlamak kendilerini diğerleriyle iki farklı yolla kıyaslayarak yargırlar. Bunlardan birincisi, kendilerinin ve diğerlerinin ödülleri hangi yolla elde ettiği, ikincisi ise kendilerine ve diğerlerine bu prosedürlerde hangi tarzla davranıldığıdır. Adillğin uygulanmasında “neye göre kıyaslama?” sorusu karşımıza çıkıyor ve bu soru “prosedür adaleti”nde kendine cevap bulmaktadır (Greenberg, James ve Ashkanasy, 2007; 25–26). Yakın süre öncesine kadar kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti), örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak algılanmıştır ve prosedür adaleti boyutu göz ardı edilmiştir (Eker, 2006; 17 içinde Lind ve Tler, 1988). Ancak daha sonraları yapılan

araştırmalarla örgütsel adalet algısına, kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru gelişen bir yaklaşımla, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (Yürür, 2008; 297).

Prosedür adaleti, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf, 11.11.2008). Thibault ve Walker (1975), Prosedür Adaleti Kuramı, prosedür adaleti kavramı ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerin olduklarını anladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi, olarak adlandırılır (Özman, Arbak ve Özer, 2007; 22 içinde Colquitt vd., 2001; 426; Folger, 1997, Lind ve Tyler, 1988;Shiminke v.d., 1997; 1191). Görgül bulgular, belirli özellikler taşıyan prosedürlerin, adil bir dağıtımının gerçekleştirilmesi olasılığını ortaya koymaktadır. Bunlar, kişilere, hakkında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, noksansız ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır (Özen, 2003; 192 içinde Rahim v.d., 2000).

Prosedür adaletinin, dağıtımsal adaletle ilgisi, örgütsel faydanın dağıtılması sırasında, adaletten uzaklaşılması durumunda, çalışanların dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmeleri halinde, daha makul ve mantıklı tepkiler gösterecekleri düşüncesine dayanır (Dilek, 2005; 30). Mesela, performans ödülleri dağıtımının adilliği, dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllерinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Doğan, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf,11.11.2008). Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepki işlemsel adaleti ortaya koyar (İşcan ve Naktiyok, 2004; 59 içinde Rollingson v.d., 1998; 171). Ücretlerle ilgili kararlara bir örnek vermek gerekirse amirin ya da örgütün takip ettiği politika ve

prosedürlerin ne derecede adil olduğu, bu politika ve prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu hususları prosedürel adalet kavramının konularıdır (Doğan, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf, 11.11.2008). Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçlardan yani prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Prosedürler, arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktadır (Özen, 2002, 113). Prosedürel adalet, daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımcı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımcı adaleti de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece önemlidir (Doğan, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf içinde McFarlin ve Sweeney, 1992; 626–637). Bu durum, prosedür adaletin, dağıtımsal adalet ile birlikte uygulanması gerektiğini göstermektedir (Dilek, 2005; 30 içinde Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Konovsky, 2000; 490)

Genel olarak çalışanların örgütte onay haklarının olması olgusunun geliştirilmiş hali olarak tanımlanan prosedürel adalet, yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri işlemleri adilliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, yöneticilere güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışların sürekli olarak prosedürel adalet ile ilgili olduğu saptanmıştır. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarından değil, aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdır. Ayrıca, Ambrose (1991), Brockner ve Wiesenfield (1996), Cropanzano ve Folger (1989) ve Greenberg'in (1993) yaptıkları araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman prosedürel adalete karşı daha fazla duyarlı olmaya başlarlar (Eker, 2006; 19 içinde Ambrose, 2000; 29). Uygun olmayan (adaletsizlik olarak algılanan) bir kararla karşılaşan kişi, sonucun farklı yöntemler uygulansaydı daha iyi olup olmayacağına bakacaktır. Yöntem adil görünüyorsa, karar daha uygun ve kabul edilebilir algılanacaktır (Eker, 2006; 19 içinde Anderson ve Shinew, 2003; 231). Prosedürel adalet düşük olduğunda, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasında güçlü bir ilişki olacaktır. Prosedürel adalet yüksek olduğunda ise, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olacaktır. Yüksek prosedürel adalet, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltır. En olumsuz tepkiler ise,

dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar (Eker, 2006; 19 içinde Takevchi v.d., 2004; 2).

Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığında söz edilebilir (Dilek, 2005; 30 içinde Greenberg, 1990; 409–411).

- a) Karar alma sürecinin tarafsızlığı
- b) Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven
- c) İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Bir örgütte adaletin sağlanması için şu aşağıdaki hususların var olması gerekmektedir (Dilek, 2005; 30 içinde Greenberg, 1990; 403- 404):

- a) Karar verme durumunda olacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi
- b) Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye, ve sağlanacak diğer ödüllerin belirlenmesine temel oluşturacak ilke ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- c) Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- d) Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulması.

Prosedür adaleti ile ilgili en önemli görgül araştırmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir (Özen, 2002; 113 içinde Alexander, Ruderman, 1987; 179). Bu düşünürlere göre, prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır (Özdevecioğlu, 2003, 79 içinde Thibaut ve Walker, 1975;34). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel(biçimsel) prosedürel olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulanma şekli ile ilgilidir. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır: (Özdevecioğlu, 2003; 79 içinde Leventhal, 1980; 42- 48)

a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

b)Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımında veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

d)Düzeltebilme Kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltebilme haklarının olması ile ilgili kurallardır

e) Temsilcilik kuralları: çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kurallardır.

f) Etik kurallar: Alınacak kuralların, özellikle dağıtım ve prosedürlerle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kurallardır.

Bu kurallar bireyler tarafından prosedürlerin ne derece adaletli olduğu yargılamasında birer kriter olarak kullanılmaktadır (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2002 ;4).

McFarlin ve Sweeney'e göre (1992), dağıtım adaletinin iki kişisel sonuç değişkeni (ücret tatmini ve iş tatmini) ile prosedür adaletinin iki örgütsel sonuç değişkeniyle (örgütsel bağlılık ve astın yöneticiyi değerlendirmesi) arasında güçlü bir ilişki vardır. McFarlin ve Sweeney (1992) çok amaçlı bu araştırmaları ile prosedür adaletinin daha çok sistem kaynaklı kazanımları öngördüğü tezi, çalışanlarında daha çok kişi kaynaklı kazanımları öngördüğü tezini ileri sürmüşlerdir (Eker, 2006; 20 içinde McFarlin ve Sweeney, 1992; 626). Lind ve Tyler, prosedür adaletin özellikle örgüt ve otoriteler hakkındaki tutumlar üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna varmışlardır (Eker, 2006; 21 içinde Folger ve Konovsky, 1989; 116). Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Mossholder, Bennet ve Martin (1998) yaptıkları araştırmalarda, prosedür adaletinin çalışanların işteki davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Eker, 2006; 22 içinde Yong v.d., 2004,1).

2.2.3. Etkileşim Adaleti

Son zamanlarda, örgütsel adalet çalışmalarında, üçüncü bir çalışma alanı ortaya çıkmıştır (Cobb, Hills & Vest, 1997; 1021). Bireyin adalet yargıları, bir prosedürün uygulanması süresinde kişiler arası davranışların kalitesine dayanmaktadır. Bu duruma da, “etkileşim adalet” adı verilmektedir (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2002;4). Kişiler arası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararlarından etkilenecek olan ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003; 79 içinde Moorman, 1991; 847; Barling ve Michelle, 1993;32). Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Bir başka tanımla, karar alma mevkiinde bulunan yöneticilerin, almış oldukları kararı, karardan etkilenecek olan bireylere nasıl söyledikleri veya söyleyecekleri ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003; 79 içinde Moorman, 1991; 847; Barling ve Michelle, 1993; 32). Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; 22 içinde Bies ve Moong, 1986; Tyler ve Bies, 1990). Bies ve Maog (1986), çalışanların, örgüt yetkililerinin, kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararı için haklı nedenler gösterdikleri takdirde, kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir (Eker, 2006; 22 içinde Beugre, 2002; 1095). Baron ve Beugre, insanlara nezaket ve saygı çerçevesinde davranılması gerektiğini ileri sürerek, bunun tersi şekilde davranılmasının işyerinde hırsızlık, saldırganlık, sabotaj ve misilleme gibi anti-sosyal davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlayacağını belirtmişlerdir (Baron ve Beugre, 2001; 328).

Etkileşim adaleti, önceleri dağıtım adaleti ve prosedür adaletinden bağımsız görülen üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Özen, 2003; 192 içinde Folger, Cropanzano, 198). Ancak, Greenberg (1990) etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin tanımlayıcısı olduğunu belirtmiştir (Özen, 2002, 114). Bu konuda hala görüş birliği olmamasına rağmen bazı araştırmalar, etkileşim adalet sonuçları ile prosedür adaleti sonuçları arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır (Yürür, 2005; 105).

İster prosedür adaletinin bir bileşeni, isterse bağımsız bir adalet türü olarak, etkileşim adaletinin iki boyutu vardır (Yürür, 2005; 105 içinde Brockner ve Wiensanfeld, 1996; Cropanzano ve Greenberg, 1997). Birincisi, “kişiler arası duyarlılık” ikincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” (social accounts) boyutudur. Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmaması ile ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararlarının altında yatan mantığın, kararın etkilendiği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler (Yürür, 2005; 105).

Folger ve Cropanzano da (1998), etkileşim adaletinin, “meşrulaştırma/ kabul ettirme” ve “kişiler arası tavırlar” kategorilerine ayırarak incelemişlerdir. Onlara göre, kararlara ilişkin açıklamalar, prosedürlerin tam olarak meşrulaştırılmasını sağlayacaktır. Kısacası, etkileşim adaleti, alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (Özen, 2002; 114 içinde Greenberg, 1990; 412)

Etkileşim adaleti, yönetici çalışan ilişkisinin adilliği ile ilgili bütünleyici bir yanına ve iletişim üslubuna işaret etmektedir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki, adaletine, uygulamalara, verilen bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili olan çalışanların bu görevlerin verilme şekli hakkındaki tepkileri ve yöneticilerin çalışanlarından aldıkları geri bildirimler örnek olarak verilebilir. Görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak, fakat karşılığında bir ödül beklentisi içine girmek (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (prosedür adaletine yönelik geribildirim) veya yöneticiden kararlarına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek (etkileşim adaletine yönelik geribildirim) çalışanların göreve yönelik olası tepkileridir (İşbaşı, 2001; 59–60). Sonuç olarak, işgörenler, kendilerine etkileşim adaleti çerçevesinde davranıldığını algıladıklarında, yöneticilere karşı daha arzu edilir bir şekilde tutum oluştururlar ve daha yüksek iş performansına ulaşırlar (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; 330).

İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel adalet boyutları ile ilgili kuramsal yaklaşımların farklılık gösterdiği görülmektedir. Greenberg, 1993 yılında yayımlanan çalışması ile etkileşim adaletini “kişiler arası” (kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişiler arası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili) ve “bilgisel” (kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve prosedürel adaletle ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; 22 içinde Greenberg, 1993; Robinson, 2004). Greenberg’e (1993) göre, bu iki adalet yargısının etkileri farklıdır. “Kişiler arası adalet” sınıfı, Greenberg’in vurguladığı, dağıtım adaleti algısının sosyal yönüdür. Kazanımlara neden olan prosedürlere ilişkin bilgiye odaklı olan “bilgiye dayalı adalet”in tersine kişiler arası adalet doğrudan kazanımların sonuçlarına odaklanmaktadır. Yani, sonuca yol açan prosedürlere ilişkin bilgi aktarması, bilgiye dayalı adalet olarak tanımlanırken, ortaya çıkan sonuca ilişkin yönetici ve astı arasındaki iletişimin ve ilişkinin niteliği, kişiler arası adaleti ortaya çıkarmaktadır (Yürür, 2005; 108).

Buna karşın, Colquitt, dağıtım adalet, prosedür adaleti, bilgisel adalet, kişiler arası adalet olmak üzere dört boyuttan oluşan modelini, ilk bölümde 300 öğrenci ve ikinci bölümde 300 çalışan üzerinde uygulayarak kanıtlamıştır (Eker, 2006; 29 içinde Robinson, 2004; 54)

2.2.4. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımı hakkında bilgi verilmesi, örgütte çalışan kişilere açıklama yapılmasıdır (Eker, 2006; 34 içinde Colquitt v.d., 2001; 427). Prosedürel bilgilendirme, örgüt yöneticileri tarafından ücret, terfi maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında iş görenlere düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir (Doğan, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf içinde Schappe, 1996). Sonuçlar kadar, izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının, çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır. Belirli bir biçimde, prosedürel adalet, örgütsel destek algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilerken, kişiler arası ve bilgisel adalet lider ve çalışan

arasındaki adalet algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir (Eker, 2006; 24 içinde Colquitt v.d., 2001;427). Prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algılamalar hem amirlerin değerlendirilmesi hem de iřęörenlerin iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Doğan, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf). Özellikle prosedürel bilginin ulaşılabilirliği, örgütte çalışan bireyde, işletmenin iş görenlerle olan ilişkilerinde açık ve samimi olduğu düşüncesini başlatabilmektedir. Örgüt içinde uygulanan prosedürler ve elde edilen kazanımlarla ilgili doğru bilgilendirme, çalışanlar üzerinde, gelecekteki prosedürlerin ve kazanımların da adil olacağı yönünde bir inancın oluşmasını sağlayacak ve uzun vadede iřęörenlerin iş tatmini, işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel güveninin gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bir örgütün insan kaynakları verimliliğini arttırmaya yönelik geliştirilen ve izlenen yöntem ve prosedürlerinin değer ve maliyetine yönelik geliştirilen ve izlenen yöntem ve prosedürlerin, değer ve maliyetine yönelik bilgilerin sıklıkla çalışanlara sunulması, hem bu unsurların adil olduğuna ilişkin duyguların gelişimi açasından hem de hedeflenen çıktılarına ulaşım açasından son derece önemlidir (Doğan, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf, 11.11.2008 içinde Kinicki ve Carson, 1992; 135). Böyle bir bilgilendirme, aynı zamanda örgütte çalışanların önemsendiği izlenimini vermesi bakımından da yararlıdır.

2.2.5. Kişiler Arası Adalet

Kişiler arası adalet, örgütte çalışan kişilerin, kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (amirlerin), çalışanlarına ne derecede nezaket, hürmet ve saygı gösterdikleri hakkındaki algılamalarıdır (Eker, 2006; 23 içinde Colquitt v.d., 2001; 427).

Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içerisindedirler (Özen, 2002; 115 içinde Biess, Shapiro, 1987; 2001). Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Mesela, Biess ve Moag (1986), yaptıkları bir araştırmada, yetkililerin çalışanlara karşı çok yakından ve ilgili

davrandıkları zaman, olumsuz bir kazanım dahi, onlar tarafından adil olarak algılanabileceği saptanmıştır. Buna benzer olarak, Tyler da (1988), polisin vatandaşlara nazik bir şekilde yaklaştığı durumlarda polisin hareketlerinin daha adil olarak algılanabileceği görüşünü savunmuştur (Eker, 2006; 23 içinde Robinson, 2004; 11).

Yapılan araştırmalar, işgörenlere ulaşan bilgi miktarındaki artışın, işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda, işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişki kuran örgüt organları ve yayınları, sadece bir iletişim aracı değil, aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir (Doğan, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf, 11.11.2008 içinde Putti ve Aryee, 1990; 44).

2.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet literatürü, her bir adalet türünün, çalışanların çeşitli tavır ve davranışlarını etkilediğine işaret etmektedir. Ancak, bunun ötesinde adalet türlerinin birbirleri arasındaki karşılıklı etkileşimden de söz edilebilir (Yürür, 2005; 220). Cropanzano, bilinen örgütsel adalet şekillerinin, kendi aralarında çok değişkenlik göstermediğini öne sürerek, bu teorileri uzlaştırmaya çalışmıştır (Lind, 2001; 220).

Belki de adalet konusundaki en eski tartışma, prosedürel adalet ve dağıtım adaleti kavramlarının birbirinden bağımsızlığı ile ilgili olmuştur. Brockner ve Wiesenfeld'e göre, bir kazanımın adil olduğunda prosedürel adaletin, bir işlemin adil olduğunda da dağıtım adaletinin etkileri çalışanların davranışları üzerinde etkilidir (Eker, 2006; 26 içinde Schminke v.d., 1997; 1191). Ödüllerin eşit olup olmamasına dair duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve çalışan insanların yöneticilerin sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkileri prosedürel adaleti ortaya koyar (İşcan ve Naktiyok, 2004; 188 içinde Rollingson v.d., 1998; 171). Algılanan dağıtımsal adalet, sonuçlar, kararlar veya terfilerle ilgili olarak oluşan tatmin gibi özel tavırları etkilerken, algılanan prosedür adaleti ise, çalışanların bu kararları veren kurum veya sistemlerin değerlendirilmesini etkiler (Baron ve Beugre, 2001; 325). Greenberg (1987) yaptığı çok sayıda araştırmaya dayanarak, kazanımların düşük olduğunda prosedürel adaletin,

dağıtım adaletinden daha önemli olacağı sonucuna varmıştır. Cropanzano ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmalarda, prosedürel adaletin, dağıtımsal adaletle karşılaştırıldığında, örgütün tamamına, üst yönetime ve insan kaynakları sistemlerine olan tepkilerin belirleyicisi olduğu görülmüştür (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; 325). Moorman (1991), prosedür adaleti ve etkileşim adaletini, yönetici davranışlarının sadece etkileşim adaletini etkileyebileceğini savunarak birbirinden ayırmıştır. Masterson, Lewis, Goldman ve Tylor (2000) ise, prosedürel adaletin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir (Eker, 2006; 29). Prosedürel adalet, dağıtım sürecinin resmi görünüşünü esas alırken, etkileşim adaleti bu sürecin sosyal görünüşünü esas alır. Bobocel ve Holmval (1999,2001) yapmış oldukları araştırmalarda prosedürel ve etkileşim adaletinin farklı bağlarının olduğu sonucuna varmışlardır. Etkileşim adaleti, genellikle, bireyler arasındaki birebir işlemlerde algılanan bir adalet türüdür (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; 325). Prosedürel adalet algıları, örgüte karşı olan tepkileri etkiler. Etkileşim adalet algıları, kişilerin kendilerine karşı yapılan davranışların, öncelikle kendilerinde yol açtığı tutum ve davranışlardan etkilenir. Çalışanların etkileşim adaleti, onların ast-üst ilişkilerini şekillendirir buna karşın, prosedürel adalet algıları ise çalışanların iş tatminine ve işyerine bağlılıklarını veya işten soğuyarak örgütten ayrılma tavırlarına yol açar. Prosedürel adalet algıları, örgütsel bağlılık ile olumlu ilişki halindedir. Çalışanların etkileşim adalet algıları, üstlerin (denetçilerin) ortaya koyduğu kendi bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişki halindedir (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2002 ; 5). Genellikle, prosedürel adalet, birey ve örgüt arasındaki ilişki ile bağlantılıyken, etkileşimsel adalet, daha çok birey ile yöneticiler (denetmenler, üstler) arasındaki ilişkiyle ilgilidir(Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; 325).

2.4. Örgütsel Adalet Teorileri

“Örgütsel adalet” idealinin organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşü, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüş doğrultusunda yapılan araştırmalarda, örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal adalete ve kişiler arası adalete ilişkin kuramların çok sık kullanıldığı görülmektedir (Özen, 2002; 112). Greenberg (1987), örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları bir sınıflandırmaya tabi tutarak

incelemiştir (Yürür, 2005; 111). Greenberg, bu tür bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanabileceğini ancak örgütsel davranış alanında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen kuramlar için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bular reaktif(tepkisel)-proaktif(tedbiri) ve süreç-içerik boyutlarıdır (Özen, 2002 ;108).

Sınıflandırmada, reaktif teoriler, ortalama bir insanın, adaletsiz bir durumdan rahatsızlık ve tatminsizlik duymak suretiyle kaçınmak istemesine davranışlara odaklanmışlardır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler (Yürür, 2005; 112).

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleştiren kazanımların adillikini konu almaktadır (Özen, 2002 ;108).

2.4.1. Reaktif –İçerik Teorileri (Reactive Content Theories)

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusunda adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster'in geliştirdiği eşitlik teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramları bunlardandır.

2.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bununla birlikte, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, adaletle ilgili araştırmaların en dikkat çekenlerindedir (Yürür,2005; 113). Gerçekte, teorinin özünü oluşturan eşitlik veya hakkaniyet kavramı, Festinger'in “zihinsel uyumsuzluk” ve Homans'ın “dağıtımçı adalet” yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat, teoriyi çalışma hayatına uyarlanması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2007; 418).

Adams, eşitlik teorisi, tarafların birbirine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir (Eker, 2006; 7). Bu teoriye göre, insanlar, çoğunlukla diğer insanlarla kendilerini kıyaslayarak kişisel bakış açısı edinirler. Örgütlerde, sosyal kıyaslama özellikle şu altı alanda yapmaktadır: a) örgütsel adalet; b) performans takdiri; c) fiili iş çevresi; d) iş yerlerinde etkin davranış; e) stres; d) liderlik (Greenberg, James ve Ashkonasy, 2007; 22).

İş yerinde adillik yargıları birçok etkili kaynaklardan doğar; araştırmaların ve teorilerin çoğu bu etkenlerin iki kategori üzerinde odaklandığını ortaya koymaktadır; bunların birincisi içsel mukayeseler ve dışsal mukayeselerdir. İçsel mukayeseler, adalet yargıları, bir kişinin kendi girdi (veya ödülleri)ve çıktıları (veya ödülleri) ile aynı örgütte başka bir kişinin girdi (veya katkıları) ve çıktıları (veya ödülleri) arasında bir mukayeseye dayanır. Eşitlik yargılamaları bazı durumlarda dışsal standartlarda olan kıyaslamalara da dayanır; bunlar kişinin örgütün dışındaki standartlardır (Greenberg, James, Ashkonasy, 2007; 23–24). Adams(1965) göstermiştir ki, iki kısım arasında var olan eşitlik durumunun algılanabilmesi için bu iki kısmın bir sosyal mübadele (ve kıyaslanmanın sonucunda), bazı uygun getiri oranları elde etmeleri gerekir (Greenberg, James ve Ashkonasy, 2007; 23). Adams'a göre, her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli hakkaniyetli olduğunu anlamak üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçerler. Böylece, iki oran asında bir karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi v.b. gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, liyakati, eğitim ve tecrübesi gibi Adams'ın girdiler dediği yatırımları) arasındaki orandır, ikincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır (Eroğlu, 2007; 419 içinde Gellerman, 1970, 157–159). Çalışan işgörenler, bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördüğü zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır. Karşılaştırmayı yapan kişinin kendi ödülleri ile katkıları arasındaki oranla öteki kişinin ödülleri ile katkıları arasındaki oranın dengesizliği, iki türlü olabilir. Bincisi, bireyin kendi ödülleri katkıları oranının, öteki kişinin ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha küçük olmasıdır. İkincisi ise, bireyin kendi ödülleriyle katkı oranının, öteki kişinin ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha yüksek olmasıdır. Oransal olarak, bunu şöyle gösterebiliriz(Eroğlu, 2007; 420):

$$\frac{\text{Ödüller}_A}{\text{Katkılar}_A} < \frac{\text{Ödüller}_B}{\text{Katkılar}_B}$$

Karşılaştırmayı yapan kişi, kendi ödül / katkı oranının, öteki kişiyi ödül katkı oranından daha büyük olması durumunda da görüldüğü gibi bir eşitsizlik durumu algılayacaktır. Her iki durumda da, bir eşitsizlik algılanması söz konusu olduğuna göre kişi, bir gerilim veya huzursuzluk içerisinde bulunacaktır (Eroğlu, 2007; 420 içinde Adams, 1963, 422–436). Bu kıyaslamada ortaya çıkan olumsuz sonuçların ve tatminsizliğin yol açtığı yoksunluk hissi kişileri psikolojik sıkıntılardan, psikosomatik rahatsızlıklara kadar (psikolojik nedenli bedensel) bir takım sıkıntı ve huzursuzluklar yaşanmasına neden olmaktadır. Kişinin bu gerilimden kurtulmak için önünde bir takım seçenekleri vardır. Bunlardan en önemlileri, kendi ödül ve katkılarını değiştirmesi, öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye teşebbüs etmesi, o çalışma ortamını terk etmesi, karşılaştırmaya temel aldığı öteki kişiyi değiştirmesi ve kendisinin olsun, öteki kişinin olsun ödül veya katkılarıyla ilgili algılarını değiştirmeye çalışması (Eroğlu, 2007; 420 içinde Campbell, 1970; 349–359).

Bireylerin algıladığı eşitsizliği ya da denksizliği giderecek yollardan birincisi, kişinin kendisinin ödül veya katkılarını değiştirmektir. Buna göre, öteki kişinin ödül / katkı oranı, kendisinininkinden daha fazla olduğu zaman; kendi çaba ve katkısının sonucunda elde ettiği ödülün, bir ötekine göre az olmasından duyduğu tedirginlik ve gerilimden kurtulmak için iki şeyden birini seçecektir. Ya kendi ödülünü arttırmaya çalışır, yahut da bunda başarılı olmazsa, katkı ve çabasını azaltır. Öbür türlü bir durum söz konusu olduğunda ise, yani kendi ödül / katkı oranı, karşılaştırmaya temel tuttuğu öteki kişinin ödül / katkı oranından daha fazla ise, hissetti eşitsizliği telafi etmek için katkı veya çabasını arttırmak yahut da ender de olsa ödülleri azaltmak isteyebilir. Her iki durumda da, belirli bir hakkaniyet veya eşitsizliğin eşine geldiğine inandığı zaman, herhangi bir teşebbüse yönelmesi söz konusu olmayacaktır (Eroğlu, 2007; 420)

İkincisinde ise, öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışacaktır. Öteki kişinin ödül / katkı oranı kendisinininkinden fazla olduğu zaman, onun ödülünün azalması ya da katkısının arttırılmasını sağlamaya çalışır. Tersine bir durumda ise, ötekisinin ödülleri çoğaltmayı veya katkısını azaltmayı sağlayıcı bir teşebbüs içerisinde ulunur.

Sonuçta, öteki kişi ile kendisi arasında bir eşitliğin sağlandığına kanaat getirdiği zaman bu tür girişimlerine son verir. Üçüncüsü, adil ve eşit olunmadığına inandığı bir çalışma ortamında, birtakım teşebbüs ve çabalarına rağmen, eşitsizliği gideremediğine inanarak bu ortamdan çıkmasıdır. Aslında, bu yönetimin başka bir yolu aha vardır. O da öteki kişinin ilişkiler sisteminin dışına çıkmasıdır. Dördüncüsünde ise kişi, karşılaştırmaya temel tuttuğu öteki kişiyi değiştirmektedir. Bunu, ya öteki kişi sistem dışında kaldığı zaman, ya da öteki kişi aynı çalışma ortamında kalmasına rağmen onunla “yarışmanın” zorluğundan dolayı vazgeçecek ve yeni bir öteki kişi bulacaktır. Böylece, kendi ödülleri ile katkı oranının yeni seçtiği öteki kişinin ödül ve katkılarıyla karşılaştırmaya başlar. Beşincisinde ise, zihinsel olarak, ödül ve katkılar hakkındaki algılarını değiştirir. Buna göre, kendi ödül ve katkıları hakkındaki algılarını değiştirebileceği gibi, öteki kişinin ödül ve katkıları hakkındaki kanaatlerini de değiştirir. Sonuçta, başlangıçta hissettiği eşitsizlik duygusunu telafi etmeye çalışır ve dengesizlik duygusundan kaynaklanan zihinsel uyumsuzluğu, zihinsel olarak algılarını değiştirerek gidermiş olacaktır (Eroğlu, 2007; 421).

Eşitlik teorisinde göz önünde tutmamız gereken önemli bir husus da, ödüller ve katkıların sübjektif bir değer taşıması ve bu tanımlamaların büyük ölçüde insan zihninin algılama mekanizmasıyla ilişkili olmasıdır. Bu çerçevede, birisinin eşit algıladığını, bir başkası adil bulmayabilir. Aksine, birisinin de adil bulmadığını, diğeri eşit olarak algılayabilir. Zaten, hakkaniyet veya eşitlik teorisinin varlığı da, bu konudaki belirsizlik ve izafiyettir (Eroğlu, 2007; 422).

Goodman ve Friedman tarafından yapılan araştırmada, eşitlik teorisinin adil olmayan ücret ile ilgili dört önermesine ilişkin şu konuların deneysel olarak destek bulunduğu ortaya çıkmıştır. Eşitsizlik, Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” kavramına göre, bir gerilim kaynağıdır, diğer karşılaştırılan kişiye göre, katkı- kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Paça başına ücretlendirilen ve düşük ücret alan çalışan, eşit (adil) ücret alana göre daha fazla üretir. Ücret zaman esasına göre ödendiğinde, fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha fazla üretecektir. Parça başı ücretlendirmede fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre, daha az sayıda ve daha yüksek kalitede üretecektir. Zaman esaslı ücretlendirmede yeterli düzeyde ücretlendirilmeyen adil ücretlendirile göre daha düşük katkı (çaba) harcayacaktır (Yürür, 2005; 116).

Eşitlik teorisinin belirli yönlerine cevap olarak geliştirilen birkaç sosyolojik teoride, sosyal karşılaştırmalara dayalı oldukları için reaktif- içerik teorileri arasında sayılabilir. Berger tarafından ortaya atılan “Statü Değer Teorisi”, Adams’ın eşitlik teorisinin bir versiyonudur. Bu yaklaşıma göre, bireyin eşitsizlik hissi ve eşitsizliğe karşı tepkisi, belirli bir kişiyle yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak diğerleriyle(mesela bir meslek grubu) yapmış olduğu karşılaştırmadan kaynaklanmaktadır. Jasso’nun (1980) dağıtım adalet teorisinde bireyin adalet değerlendirmelerinde dışsal karşılaştırmaları tümü göz ardı edilmiş ve adalet, bireyin gerçekte elde ettikleriyle “adil paylaşım” a ilişkin inançlarının karşılaştırılması sonucu oluşan bir algı olarak tanımlanmıştır (Yürür, 2005; 117).

2.4.1.2. Crosby’nin Göreli Yoksunluk Teorisi

Diğer bir reaktif-içerik teorisi ise, Crosby’nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre, bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülde daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (Yürür, 2005, 117 içinde, Martin, 1981; Crosby, 1984). Göreli Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu fark sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu anlamda teori Eşitlik teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik teorisinden bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiye, Göreli Yoksunluk Teorisinde, üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur (Yürür, 2005; 117). Aslına bakılacak olursa, Adams’ın eşitlik teorisi daha çok daha çok örgütsel bir eşitlik teorisini çağrıştırırken, Crosby’nin göreli yoksunluk teorisi, toplumsal bir eşitlik teorisi olarak dikkat çekmektedir.

2.4.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulama ve davranışlarıyla gösterdikleri tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu

sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır (Eker, 2006; 8 içinde Greenberg, 1987; 13).

Leventhal, kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar arasından eşit bir şekilde paylaşıldığını göstermektedir. Bununla birlikte, bazı araştırmalar eşitlik normlarının bazen ihlal edilerek, kazanımların eşit paylaşım ilkesine ya da çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıldığını ortaya koymaktadır. Bu tür ihlallerin bazı koşullar altında tamamen adil olabileceği görüşünü kabul ederek Leventhal (1976–1980), “Adalet Yargı Modeli” ni (Justice Judgment Model) geliştirmiştir. Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararlarını verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin, grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin katkıları arasındaki paylaşım ilkesine (equality norm) dayanılarak yürütülmektedir. (Yürür 2005, 118)

Proaktif içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori ise. (1977–1980) “Adalet Güdüsü Teorisi”dir (Justice Motive Theory). Leventhal'ın amaçsal yaklaşımlarına karşın adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Leventhal'ın ileri sürdüğü gibi bireylerin, adalet arayışları, kar maksimizasyonu için bir araç olarak görmek, Lerner'a göre mistik bir hayaldir. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke açıklanabilir; (a) rekabet; dağıtım bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir. (b) eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir, (c) eşit paylaşım; dağıtımların görece katkılara göre yapılması ile ilgili ilkedir; (d) Marksist adalet; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir. (Yürür, 2005; 118)

Başka bir bakış açısıyla Adalet Güdüsü Kuramı'na göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi, onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Tam tersi, arkadaşlıklarının söz konusu olmadığı durumlarda, kişiler, eşitlik (parity) veya eşit temeli paylaşım (equity) ilkelerini uygulayacaktır.

2.4.3. Reaktif – Süreç Teorileri

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorilerinden belirli bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen, süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmiştir. Hukuk konusunda çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerek yola çıkan iki araştırmacı John Thibaut ve Laurans Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Thibaut ve Walker, “Prosedür Adaleti teorilerinden üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konulduğu “süreç aşaması” ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması” olarak açıklanmıştır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise “karar kontrolü” olarak tanımlanmıştır. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine görev değişebilmektedir. Teori, taraftara süreç kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığı ve sonucun taraflara daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. (Yürür,2005,119–123)

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri “Prosedür Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlere ilgili tepkilerini vurgulanması nedeniyle reaktif süreç kuramları kategorisinde yer olmaktadır. (Özen, 2002;111)

2.4.4. Proaktif –Süreç Teorileri

Adalet teorisi sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilineni bu kategoride yer almaktadır. Bu kategoride, yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) “Dağıtım Tercih Teorisi” dir (Allocation Preference Theory).

Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Teori, dağıtım kararlarından çok, prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri “dağıtım prosedürlerine” odaklanmıştır. Bu teoriler, kişinin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmıştır. (Yürür, 2005 ; 120). Teoride, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz özellikten söz edilmektedir. Bu prosedürler, kişilere hakkında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel olan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır. (Özen, 2002; 111)

Örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı açıktır. Bunun yerine daha fazla proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı açıktır. Esasen reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorileri doğru bir eğilim olduğu söylenebilir (Yürür, 2005; 121).

Adalet kuramlarının sınıflandırılması ve örgütsel adalet türlerine ilişkin yukarıda aktarılan tüm bilgilerin genel bir özeti Tablo 2.1 de sunulmuştur (Özen, 2002; 115).

Tablo 2.2.1: Adalet Kuramlarının Sınıflandırılması ve Adalet Türleri

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

2.5. Örgütlerde Örgütsel Adalet ile İlgili Sorunlar

Örgütlerdeki “adalet” ve “eşitlik” kavramı, çoğunlukla insanların bilincinde ve zihninde, ideal bir davranış modeli ve ilişki tarzı olarak yer almaktadır. Örgütlerdeki, yönetim faaliyetleri ile çeşitli örgütsel süreçlerdeki uygulamaların ve gerçek iş hayatının, büyük ölçüde, “adaletsizlik” algılamalarına ve uygulamalarına sahne olduğu

gözlenmektedir. Örgütlerdeki adaletsizlik algılamaları ile eşitsizlik durumlarının ortaya çıkışında, mevcut güç ve iktidar ilişkilerinin adaletsizlik ve eşitsizlik olgularına dayandırılmasının son derece etkili bir etken olduğu dikkat çekmektedir. Yönetim ve organizasyon süreçlerinin temeli, büyük ölçüde emir-komuta ve iktidar ilişkilerine dayanmaktadır. Buna göre, bizzat “örgüt”, bu iktidar ve güç ilişkilerinin örgütlenmesine ve işlerliğine bağlı olarak varlığını devam ettirmektedir. Bu çerçevede, her iş ve çalışma örgütünün başında yer alan “sahip” ya da sahipleri temsilen profesyonel yönetici, organizasyonun alt konum ve görevlerinde çalışanlardan daha fazla güç ve iktidar taşımaktadır. Bu durumda, hukuki, ahlaki ve insani bir değer yargısı olarak “adil” davranma konusunda sağlam bir sorumluluk iradesine sahip olmayan yönetici kadroların, sahip oldukları bu güç ve iktidarı kötüye kullanma ihtimalleri vardır. Bu yüzden, çeşitli sebeplere bağlı olarak, yöneticilerin, bilerek ya da bilmeyerek, “adil” ve “eşit” olmayan bir takım uygulamalara meydan vermeleri, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin en eski yönetim hastalıklarından birisidir.

Örgütlerdeki “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” konuları, bütün zamanlarda meydana gelen bir durum olmakla birlikte, bu konulardaki çelişki ve sapmalar, yakın bir zamana kadar çok açık ve somut ve somut bir şekilde gözlenmiş ve izlenmiştir. Adaletsizliğin ve eşitsizliğin yarattığı gerilim öncelikle, bu uygulamaların mağdurları üzerinde çok önemli yakınma ve tepkilere neden olmuştur. Daha sonra da konuyu sosyal sorumluluk bilinciyle değerlendiren çeşitli kişi ve kuruluşlar (mesela, sendikalar, siyasi partiler, sosyal güvenlik kuruluşları ve bir kısım entelektüel çevreler v.b.g.), bu adaletsizlik ve eşitsizlik uygulamalarına karşı çok ciddi toplumsal muhalefet örneği sergilemişlerdir. Bu anlamda, iş ve çalışma hayatındaki “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” uygulamalarının düzeltilmesi ve bu konuda çok etkili yasal düzenlemelerin yapılmasını sağlama konusunda, bu toplumsal muhalefetin büyük bir destek sağladığı görülmüştür. Ancak, ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinin dünya ölçeğinde yani küresel çapta yürütülmeye başlanması ile, rekabetin giderek şiddetlenmesi gibi etkenler yüzünden örgütlerdeki adaletsizlik ve eşitsizlik durumları da giderek çeşitlenmekte ve şiddetlenmektedir. 1990’lı yılların başlarından itibaren, kapitalist batı dünyasına, bir şekilde dengeleyici güç olduğu anlaşılan Sovyetler Birliği dağılmıştır. Hemen arkasından, hemen hemen tamamı kapitalist Batılı ülkelere ait olan küresel ölçekteki dev şirketlerin işletmecilik faaliyetleri, dünyanın birçok “ulus devletinin” ekonomik politikalarını ve sınırlarını sarsmaya başlamıştır. Küresel baskının yoğunluğu, özellikle

yeni sanayileşmekte olan ülkelerde, ekonomik, siyasi ve sosyal krizlerin eskiye göre daha sık ve şiddetli yaşanmasına yol açmaktadır. Bütün bu etkenler ve diğer küreselleştirici süreçler, zaten her türlü örgütte var olan mevcut “adaletsizlik” ve “haksızlıkları” giderek daha fazla şiddetlendirmiştir. Böylece, genel sosyal sistemlerdeki sosyal çözümlere ve kültür kirlenmelerine bağlı olarak hem toplumsal düzeyde, hem de örgütsel düzeyde, hukuki ve ahlaki duyarlılıklar giderek azalmıştır. Bu çerçevede, işletmecilik faaliyetlerindeki küreselleştirici ve rekabeti süreçler ile hukuki ve ahlaki kurallar gibi toplumsal değerlerde, meydana gelen hızlı aşınmalar da bir araya gelince, örgütlerdeki adaletsiz ve haksız uygulamalarda büyük bir artış ve şiddetlenme yaşanmaktadır.

İş ve çalışma organizasyonlarında, yönetim ve organizasyon ile insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamalarda ortaya çıkan en belirgin adaletsizlik ve haksızlık durumları aşağıdaki şekilde ortaya konabilir:

2.5.1. İş Gören Seçimi ve Yerleştirmede Adaletsizlik

Bütün örgütler kendi amaçlarını ve beklentilerini, bünyelerindeki insan gücü aracılığıyla gerçekleştirirler. Bu durumda, örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlamak amacıyla tasarlanmış her bir görevin, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için, bu görevi icra edecek olan kişilerde, belirli bir yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin bulunması gerekir. Etkili ve başarılı bir işgören seçim ve yerleştirme işleminin, böyle bir işgören-görev uyumunu ve dengesini sağlaması, hem işgören tatmini, hem de örgütün etkinliği ve başarısı için son derece önemlidir. Ancak, çalışanların iş huzuru ve hoşnutluğu ile örgütlerin etkinliği ve başarısı bakımından son derece uygun bir denge konusu olan işgören-görev uyumu, çok ender bir durumdur. Bu bağlamda, uygulamada, “işgören-görev uyumsuzluğu” daha sık görülen bir durumdur. Buna göre, çeşitli nedenlere bağlı olarak, örgütteki bir görevin yürütücüsü olan kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha düşük olursa; yahut da görevi üstlenen kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha yüksek olursa; her iki durumda da işgören-görev uyumsuzluğu meydana gelir. Böyle bir işgören-görev uyumsuzluğu, her iki haliyle de, hem ilgili işgörenlerin iş tatminsizliğine yol açar, hem de örgütün etkinliğine ve başarısına ciddi

bir engel oluşturur. Bu bağlamda, işgören-görev uyumsuzluğu, en dar anlamıyla bireysel dengeyi, en geniş anlamıyla da toplumsal dengeyi bozucu bir rol üstlenmektedir (Erdoğan, 1980; 27–28). Eğer, belirli bir görevi üstlenen kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, onun yapmak durumunda olduğu görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha düşük olursa, bu kişi, yapmakta olduğu görevin altında ezilmiş olur, ancak kendisi bunu kabullenmek yerine kendi astları üzerinde baskı kurarak mevcut yetersizliğini örtmeye çalışır. Buna karşılık, belirli bir göreve atanan kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, onun yapmak durumunda olduğu görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha yüksek olursa, bu kişi, yapmakta olduğu görevden ve işinden pek tatmin olmaz

Aslına bakılırsa, mevcudiyeti halinde işgören-görev uyumunun yarattığı denge, işgören seçim ve yerleştirme işleminin “adalet” ve “hakkaniyet” ölçüsünde gerçekleştirilmiş olduğu anlamına gelmektedir. Buna karşılık, işgören-görev uyumsuzluğu, bu anlamda, bir haksızlık olarak ortaya çıkmaktadır. İş ve çalışma hayatının temeli, belirli görevlere getirilen işgörenlerin “liyakat” ve “ehliyet” içerisinde tespit edilmelerine bağlıdır. Uygulamada, işgörenlerin örgütlerdeki görevlere seçim ve yerleşmesinde, zaman zaman subjektif kıstaslar çerçevesinde elemanlar alındığı görülür. Mesela, akrabalık, siyasi ve ideolojik yakınlık, adam kayırma ve nüfuz kullanma, rüşvet ve torpil, güç gösterisi, çetecilik ve gayri resmi grup ilişkileri (hemşerilik, lobi, cemaat v.b.g.) şeklindeki etkenler, işgören-görev uyumunu bozucu en önemli nedenler arasındadır. “Liyakat” ve “ehliyet” esasına dayanmayan yani “işgören-görev uyumsuzluğu” içerisinde bulunan iş ve çalışma hayatı, hem hedeflenen amaçlara ulaşmayı engeller, hem de örgütte büyük bir hoşnutsuzluk kaynağı olur. Bütün bunlar ise, işgören seçim ve yerleştirilmesinin, “adaletsizlik” ve haksızlık içerisinde bir uygulama yapılmasının olumsuz sonucudur.

2.5.2. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik

Her bir çalışanın belirli bir örgütte çalışmayı istemesi ve bunu kabulü, en azından kendi geçimini ve statüsünü sağlamaya yetecek kadar bir ücret veya maaş almayı arzu etmektedir. Bu kapsamda, örgütlerde uygulanan ücret ve maaş yönetiminde temel amaç, hem işgörenler ve hem de örgüt için adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme

sistemi oluşturmaktır. Adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme denildiği zaman çalışanların örgütteki görevlerini yapma sırasında harcadıkları emek, bilgi, yetenek ve performanslarını göz önüne almak suretiyle örgütün içi ve örgüt dışı adaleti veya eşitliği sağlayan bir ücret veya maaş almaları kastedilmektedir. Böyle bir ücretlendirme sistemi, yani çalışanların yaptıkları iş ve görev karşılığı elde etmiş oldukları adil ve eşitlikçi ücret veya maaş, işgörenleri çalışmaya sevk ederek ve görevlerini daha etkili ve başarılı yapmaları konusunda, onları motive edecektir (Uyargil ve diğerleri, 2008;420–421). Ayrıca, adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme, işgörenlerin dağıtımcı adalet ile ilgili algılamalarında son derece belirgin bir yer tutmaktadır. Çalışma hayatındaki adaletsizlik ve haksızlık algılamalarının büyük bir kısmı, ücret ve maaş ödemeleri ile ilgili konulara odaklanmaktadır. İşgörenlerin, örgüte yaptığı katkılarla örgütten ede ettikleri ücret veya maaş, aynı örgütte veya farklı örgütte çalışanların katkı ve kazanımları ile karşılaştırmalarına bağlı olarak iş tatmini ya da iş tatminsizliği algılamaları çok olağan bir sonuç olarak ortaya çıkar. Bu çerçevede, algılanan iç ve dış adaletsizlik duygularına sahip olan kişiler, Adams'ın eşitlik teorisi doğrultusunda, eşitsizlik ve haksızlık algılamasının boyutlarına bağlı olarak, iş tatminsizliği ve bir takım iç sıkıntılar yaşayabilmektedir. Ayrıca, örgütlerdeki ücret ve maaş ödemelerinin algılanan iç ve dış adaletsizlik duyguları, bir süre sonra ilgili çalışanların örgütteki üretkenliği ve verimliliği de düşmektedir. Hatta, yaşanan iş tatminsizliği, işgörenlerin, bazı durumlarda örgütte maddi ve manevi zarar vermeleri ve şartlar uygunsuzsa örgütten ayrılmalarına dahi neden olabilmektedir (Can, Kavuncubaşı, 2005; 237).

2.5.3. Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik

Örgütlerde, çalışan kişilerin, belirli bir iş ve görevi yapmak üzere alınmış olmalarına rağmen, kişilerin devamlı olarak aynı kademede aynı görevi yapmaları beklenemez. Kaldı ki geleneksel kamu yönetimlerinde personel en alt kademelerden başlatılarak yetiştirilmek üzere alınır ve onlardan kir kısmı, ileride önemli karar merkezleri ve mevkiler için terfi ettirilirlir. Bu çerçevede, hem özel hem de kamu kesiminde, çoğu zaman yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri bakımından uygun olan işgörenlerin, buldukları kademelerden üst kademelere doğru terfi etmeleri istenir. Örgütlerdeki, üst kademelerdeki mevki ve görevlere dışarıdan eleman almak yerine, örgütü daha fazla tanıması bir avantaj olarak görülen, örgüt içinde alt kademelerde çalışan, yetenekli ve tecrübeli kişilerin üst kademedeki görevlere yükseltilmesi işlemine,

terfi(yükselme) ve ilerleme adı verilmektedir. Bu anlamda, terfi ve ilerleme, işgörenlerin buldukları kademedan, daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan (bir anlamda yöneticilik pozisyonuna sahip olan) üst düzeydeki bir mevki ve göreve geçişidir. Örgütlerde, işgören seçim ve yerleşmesinde gösterdikleri belirli bir görevde çok başarılı olup, yürüttüğü işle ilgili bütün bilgi ve özelliklere sahip olan bir kişi, terfi ettirmek istenen üst kademedeki yeni görevinde de kesin olarak başarılı olması beklemez. Bu bakımdan, terfi ve ilerleme işlemine tabi olan kişinin, yeni görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve özelliklere sahip olduğu objektif kıstaslar ölçüsünde ortaya konmalıdır (Erdoğan, 1980; 188).

Örgütlerde başvuru kadem, eğitim, önceki görevlerde başarı gibi geleneksel terfi ve ilerleme kıstasları önceden tahmin edilmeyen bir takım sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan birisi, hiyerarşik ve bürokratik mekanizmalarda ortaya çıkan yönetim hastalığıdır: Yani, Peter ilkesidir. Laurence Peter'e göre, tamamen bir önceki görevindeki başarı göz önüne alınarak yapılan terfi ve ilerleme işlemlerinde, bütün yetenekli ve başarılı olan görevliler, yetenekli ve başarılı oldukları görevden, yeteneksiz ve başarısız oldukları bir göreve kadar yükselebilirler. Hiyerarşik ve bürokratik örgütlerde, her bir görevli artık yeteneğinin ve başarısının yetersiz olduğu bir mevkiye kadar yükseltilir; bu mevkide artık yeteneği ve başarısı yeterli olmadığı açığa çıkmış olmasından sonra, bir daha kolay kolay üst görev ve mevkilere yükseltilmesi yapılmaz. Bu durum, eninde sonunda bütün görevlilerin başına gelir. Peter, bunu kendi özgün deyişle her görevlinin kişisel yetmezlik düzeyine kadar yükselebileceği ve zamanla bütün örgütün karar ve yönetim merkezinin, yetmezlik düzeyine ulaşmış olan kişilerle doldurulmuş olacağını iddia eder (Peter, 1984; 26). Aslında, Peter ilkesi denilen ve "her bir görevlinin yetmezlik düzeyine ulaşmak eğiliminde olmasının yanında", ayrıca bu durumun zamanla bütün örgüt yönetimini kuşatacağını ileri süren bu halin ortaya çıkmasında en etkili faktör, personel terfi ve ilerlemelerinin sınavsız ve adaletsiz olarak yapılmasıdır. Örgütlerdeki, bütün terfi ve ilerleme işlemlerinde, belirli görevlere getirilen kişilerin, yeni terfi ettirilecekleri ya da atanacakları görevlerin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin, yapılacak olan ilgili bir test ya da sınav sonucunda kendilerinde fiilen bulunduğu ortaya konmadığı zaman, Peter ilkesinin işlenmesi kaçınılmaz bir durum arz etmektedir. Başka bir deyişle, Peter ilkesi, örgütlerdeki, adaletsiz terfi ve ilerlemelerin çok ağır bir bedelidir.

Uygulamada, çeşitli örgütler de terfi ve ilerleme sistemi içerisinde geleneksel olarak kıdem, sicil ve yaş gibi kıstaslar kullanılmaktadır. Ancak, söz konusu uygulamaların sadece görünüşte objektif olduğu ve çok zaman beklenen etkinliği sağlamadığı da bilinmektedir (Erdoğan, 1980; 193). Çünkü, şimdiki zamanlardaki hızlı rekabet, yönetim ve organizasyon faaliyetlerin de, kıdem, sicil ve yaş gibi geleneksel kıstaslar yerine, yeni yönetim bilgi ve eğitim sistemlerinin önemini daha fazla açığa çıkarmaktadır. Bu yüzden de, geleneksel terfi ve ilerleme kıstaslarının geçerliliği ve tutarlılığı giderek önemsizleşiyor. Ayrıca, henüz iş ve çalışma hayatıyla ilgili yönetim ve organizasyon süreçleri ile insan kaynakları yönetiminin yeterince kurumsallaşmadığı örgütlerde, önemli karar merkezlerine dair görevlere, son derece subjektif etkenlere bağlı olarak atamalar yapıldığı görülmektedir. Mesela, yatırımcı kamu ve yerel yönetim birimleri ile “paralı” ve “döner sermayeli” görevlere çeşitli beklentilere ortam hazırlamak maksadıyla akrabalık, yandaşlık, çetecilik ve partililik gibi subjektif nedenlere bağlı atamalar, çok sık rastlanan terfi ve ilerleme işlemleridir. Bu tür işlemler, yönetim ahlakına ve adaletine aykırı durumlar olması nedeniyle diğer çalışanlar üzerinde çok ciddi iş tatminsizliği ve psikolojik huzursuzluk yaratmaktadır.

Örgütlerdeki üst kademe görevler için – eğer örgüt içinden yönetici temin edilmek isteniyorsa- geleneksel ya da subjektif tercihlere göre atamalar yapmak yerine, psikoteknik yöntem ve sınavlara göre terfi ve ilerleme işlemleri yapmak, hem örgütün genel etkinliği ve başarısı için hem de bu görevleri arzu eden bütün çalışanların “adalet” ve “hakkaniyet” algılamalarının oluşumu açısından daha uygun bir hareket olacaktır.

2.5.4. Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik

Örgütler, nitelikli işgörenleri kendi bünyelerine çekmek, onları muhafaza etmek, ast-üst ilişkilerini iyileştirmek, huzurlu ve güvenilir bir çalışma ortamı hazırlamak amacıyla ücret ve maaşın dışında, sosyal yardımlar şeklinde bazı ek ödemeler yaparlar. Bunların bir kısmı, doğrudan çalışmaya ve alınmakta olan ücrete bağlı olmadan parasal, bazıları da aynı (tüketim malları) olarak sağlanır. Ek ödemeler ve sosyal yardımlar, çoğunlukla örgütte çalışan işgörene, yapılan bir kısım mali katkılardır. Ek ödemeler ve sosyal yardımlar kapsamında; işgörene sağlanan imkanlara örnek olarak şunlar verilebilir: hasta olanlara özel ödemeler, hisse dağıtımı, kar payı, yıllık izin avansı,

yeme parası, yakacak yardımı, yıllık ikramiye, öğrenim yardımı ve burs, ölüm yardımı, evlenme yardımı, çocuk yardımı v.b.gibi işgörenlere yapılan bu tür yardım ve hizmetlerin en önemli amacı, işgörenlerin yüksek moral düzeyine, güven duygusuna ve genel iş tatminine katkıda bulunmaktır (Bingöl, 2006; 438–445). Bütün bu ek ödemelerin ve sosyal yardımların, örgütte çalışan kişilere beklenen katkıları sağlaması, ancak bunlarla ilgili dağıtımın “adalet” ve “eşitlik” ölçüsü içerisinde yapılmasına bağlıdır. Örgütteki işletmeler, kendilerine yapılan bu ek ödemelerin ve sosyal yardımların, “adaletli” bir şekilde dağıtıldığını bilmek, onların örgütsel adaletle dair algılarında çok olumlu izlenimler yaratacaktır.

Ek ödemeler ve sosyal yardımlar ile ilgili örgüt uygulamalarına bakıldığı zaman çalışanlar arasında bir takım haksızlıklar yapıldığına şahit olunmaktadır. Uygulamada, özellikle bazı kamu kuruluşlarında aynı işi yapmakta olan memur ve işçiler arasındaki ayırım ya da yöneticilere karşı bir şekilde yakın duran işgörenlere, açık ya da örtül bir tarzda yapılan bazı tarafsızlıklar, çalışanla üzerinde çok ciddi bir huzursuzluk ve tatminsizlik yaşanmasına neden olmaktadır.

2.5.5. Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik

Örgütlerde çalışan işgörenlerin moralini arttırmak, personel devrini düşürmek, sağlık ve güvenlik duygularını geliştirmek, çalışma hayatını iyileştirmek ve kolaylaştırmak gibi düşüncelerle para ve eşya şeklindeki ödemelerin dışında, birtakım dolaylı ödemeler ve hizmetler de sunulmaktadır. Dolaylı ödemeler ve hizmetlerin bir kısmı, toplu sözleşme hükümleri gereğince olabildiği gibi, bir kısmı da örgüt yönetiminin işgörenler üzerindeki teşvik araçları şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Çünkü, bu tür ödemeler ve hizmetler, bir taraftan çalışanların sağlık ve güvenliklerini temin etmeye çalışırken, diğer taraftan da üstün nitelikli bireyleri örgüte çekme konusunda işverenlere yardımcı olabilmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin çalışan elemanlarına sunduğu dolaylı ödemeler ve hizmetlerden bir kısmı şu şekilde örneklendirilebilir: işsizlik sigortası, kaza sigortası, kantin hizmetleri, hukuki yardımlar, ulaşım hizmetleri, özel hayat ve sağlık sigortaları, kreş hizmetleri, otopark yeri, emeklilik danışmanlığı v.b.g. (Bingöl, 2006; 438–445). Bunlardan başka, özellikle üst düzey yöneticilere sağlanan imtiyazlar da (mesela, özel araba, konut (lojman), oda döşemesi ve mobilya, telefon, dinlenme odası, özel otopark v.b.g.), ek yararlar ve

imkanlar sağlayan özel hizmetleri de bu kategoride saymak mümkündür (Uyargil, 2008; 404).

Örgüt çalışanlarının, örgüte olan katkılarını isteklendirici ve onların bağlılıklarını artırıcı nitelikteki bu imkan ve hizmetlerin, amaçlarına uygun sonuçlar vermesi, ancak bunların bütün çalışanlara “adalet” ve “hakkaniyet” içerisinde sunulmasına bağlıdır. Aksi takdirde, bu imkan ve hizmetlerin dağıtımında algılanacak eşitsizlik durumları, işgörenler üzerinde çok önemli kırılmalara ve memnuniyetsizliklere yol açabilir. Örgütün, iyi niyet ve amaçlarla başlatmış olduğu bu tür hizmetler, eğer adil davranılmazsa ya da personelin kıskançlık duygularının kışkırtacak şekilde eşit şartlarda gerçekleştirilmezse, bizzat bu tarzdaki imkan ve hizmetlerin adaletsiz ve haksız varlığı, bizzat bu imkan ve hizmetlerin yokluğundan daha fazla psikolojik sıkıntı ve huzursuzluklara yol açabilir.

2.5.6. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik

Örgütler, iş hukuku ve toplu iş sözleşmelerine göre, haftalık çalışma süresini dolduranlara ücretli bir tam gün hafta tatili, en az bir yıl çalışanlara ise yıllık ücretli izin hakkını vermek zorundadır. Bu ücretli izinlere ilave olarak ulusal bayram günleri ve dini bayramlarda da her örgütün çalışanlarına izin kullandırılması ilke olarak benimsenmiş bir durumdur. Ancak, özel kesime ait örgütlerde, işin niteliğine ve toplu iş sözleşmeleri uyarınca işgörenlerin ulusal bayram ve genel tatil günlerinde belirli bir ücret karşılığında çalıştırılmalarına karar verebilirler. Örgüt yöneticileri, yasalardan ve diğer mevzuattan doğan tatil ve izin haklarının dışında, çalışanların çeşitli mazeretleri (mesela, yakınların vefatı, düğünü veya diğer sosyal etkinlikleri v.b.g.) ile kadın çalışanların bazı mazeretleri (doğum, süt izni, bebek bakımı ve çocuk hastalıkları v.b.g) nedenleriyle onlara izin kullandırabilirler. Yine, önceden tahmin edilmeyen birçok olaylar nedeniyle, yasa ve diğer mevzuatlardan doğan izinlerin dışında çalışanların izin taleplerini son derece adil bir şekilde karşılaştırma konusunda hassas hareket etmeleri gerekir. Çünkü, çalışanların mensubu buldukları örgütün yönetim uygulamalarının ve işlemlerinin, ne derece adil olup olmadığı hakkındaki algılamalarda ve yargılarında, en fazla dikkat ettikleri kıstaslardan biri de, örgüt yönetiminin izin kullanımları konusundaki adalet ölçüleri olmaktadır.

2.5.7. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik

Örgütlerin, amaç ve hedeflerine, etkin ve başarılı bir şekilde ulaşması, başta yöneticiler olmak üzere, bütün çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri ve düzenli davranışlar çerisinde bulunmalarına bağlıdır. Bu anlamda, örgüt üyelerinin yönetim tarafından belirlenmiş davranış kalıplarına, kurallara, yasal düzenlemelere ve örgüt kültürüne uymalarının sağlanması işlemlerine, genel olarak “disiplin” denilmektedir. Disiplin kavramı, çalışanların davranışlarının ve ödüller aracılığıyla olumlu özendirilmesi yönlendirilmesi ile cezalar aracılığıyla kural ve emirlere uymayanların gelecekte aynı olumsuz davranışlara başvurmalarının önlenmesi kapsamındaki bir sürecin izlenmesini ifade etmektedir. Her örgütte, ister demokratik, isterse otoriter yönetim yaklaşımları uygulansın, mutlaka disiplin uygulamalarına ihtiyaç vardır (Bingöl, 2006; 502–503). Bu çerçevede, her örgütte, olumlu davranışlarını arttırmak için ödül bekleyen kişiler olduğu gibi, ancak bir ceza korkusu ile kurallara uymaya razı olan kişiler de olabilir. Bu bağlamda, örgüt amaçlarına ve düzenine ortalamanın üzerinde katkıda bulunan işgörelere bunun karşılığına “denk” bir “ödül” vermek gerekir. Aynı şekilde, örgüt kurallarına uymayan ve düzeni bozan işgörelere ise bu eylemlerine “denk” bir “ceza” vermek gerekir. Bu durumda, örgüt yöneticileri, örgütün etkinliği ve başarısı için “adalet” ve “hakkaniyet” içerisinde olmak kaydıyla “ödül” ve “ceza” işlemlerini uygun bir şekilde kullanmayı bilmelidir.

Uygulamada, ödül ve cezaların verilmesi ile ilgili kararlarda, her zaman, isabetli ve adaletli bir tutum sergilenmeyebilmektedir. Ödüllerin ve cezaların verilmesinde, çok zaman bizzat “ödüle layık” ya da “cezaya layık” davranışlar değil de, kişilerin kişilikleri ön plana çıkmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt yönetimleri subjektif nedenlere bağlı olarak bazı kişileri “vitrinlemek” ve imajlarını yükseltmek için ödül gösterisine başvururlardır. Böylece iyi davranışı değil de, kendilerine bir şekilde yakın olmayı özendirici bir dağıtımını yapmaktadırlar. Aynı şekilde, bazı durumlarda da kusura denk düşmeyen daha ağır ceza vermek suretiyle cezayı gerektirir esas davranışı önlemek yerine, ilgili kişi üzerinden diğer çalışanlara “gözdağı” vermeyi planlamaktadırlar. Bu iki halde, aslında “adaletsiz” ve “haksız” bir uygulamadır. Bundan başka, aynı davranışın bir kişi için “ödüllenirken”, başka bir kişi de görmemek; aynı kusurun bir kişi için cezalandırılırken başka bir kişide görmemezlikten gelme şekline ki “haksızlıklar da, bu konudaki adaletsiz uygulama örnekleri arasında yer almaktadır.

Ödül ve cezaların verilmesi konusundaki haksız, yersiz ve adaletsiz işlemler, bir taraftan işgörenlerin iş tatminsizliğine, kırınglılığına ve alinganlığına yol açarken, diğere taraftan da örgütün verimsizliğine, etkinsizliğine neden olurlar.

2.5.8. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik

Örgütlerin, temel amaçlarına etkili ve başarılı bir şekilde ulaşmalarının en gerçekçi yolunun, çalışan “insanlardan” geçtiğı, her geçen gün daha iyi anlaşılmalıdır. Yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalara göre, örgütlerdeki “insan kaynağından” daha fazla yararlanabilme konusunda, en etkili yönetim aracı ise “performans değerlendirme” yöntemleridir. Performans değerlendirme, örgüt yönetimlerinin, önceden tespit edilmiş belirli standartlarla karşılaştırma yapma ve ölçme yoluyla işgörenlerin görevlerindeki performansları (iş başarısını) değerlendirme sürecidir. Bu çerçevede, örgüt yöneticileri örgütteki performans değerlemesi bilgilerini en fazla şu alanlarda kullanmaktadırlar: kişiler arası karşılaştırma gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma v.b.g.); işgörenlerin kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular (kişilerin eğitimi, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi v.b.g.); örgüt sisteminin devam ettirilmesine dair kararlar (amaç belirleme, denetim ve değişim ihtiyacı v.b.g.) ve doküman oluşturmayla ilgili işlemler (personel kararlarının alınması ve yasal yükümlülüklerin karşılanması v.b.g.) (Akdoğan ve Demirtaş, 2009; 49–71).

Performans değerlendirme yöntemlerinden birçoğıu değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin, gözlem ve kararlarında, “adalet” ve “hakkaniyet” ilkelerine uyacakları ile objektif önyargısız olacakları varsayımlarına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa, uygulamada özellikle değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar ya da haksızlıklar nedeniyle performans değerlendirme sisteminden beklenen olumlu sonuçlar elde edilememektedir. Bunlar içerisinde şunları saymak mümkündür: Aşırı hoşgörü ya da aşırı katılık, hale etkisi (bir kişinin bir konudaki mükemmelliğine bakarak diğere konularda da mükemmel zannetmek) ve boynuz etkisi (bir işgören görevinin önemli bir kısmını başarıyla yerine getirmesine rağmen, bir tek boyutta pek başarılı değilse, bu başarılı olmayan boyutun öne çıkarılması), objektif olamama ve çeşitli önyargılar (kişisel olumlu ya da olumsuz duygular, düşünce kalıpları, ideolojik ve siyasi yandaşlıklar, hemşerilik düşünceleri v.b.g.) (Bayraktaroğılu, 2006; 130–133).

Değerlendiricilerin bilerek ya da bilmeyerek, performans değerlendirmede hatalar ve haksızlıklar yapmış olmaları, özellikle işgörenler üzerinde çok ciddi adaletsizlik algılamalarına neden olur. İşgörenlerin, örgüt içindeki çeşitli imkanların dağıtımının, yapılacak işlemlerin düzenlenmesine ve alınacak önemli kararların alınmasına temel teşkil edecek olan performans ölçümlerinde adaletsizlik ve haksızlık yapıldığı algılarının, mensubu oldukları örgütün ne derecede adil olup olmadığı hakkındaki yargılarının şekillenmesinde çok büyük bir rolü vardır. Bu durumda, hem de işgörenlerin iş tatminlerinin ve huzurlarının sağlanmasında, hem de örgütün temel düzen ve dengelerinin korunması bağlamında, performans değerlendirmeden gerektiği gibi yararlanabilmek için bu konuda son derece dikkatli ve özellikle de adil hareket etmek gerekmektedir.

2.5.9. Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik

Örgüt yöneticilerinin, örgüt amaçlarına başka insanlar aracılığıyla ulaşma çabaları sırasında kullandıkları en etkili araçlardan biri de, örgüt içi iletişimdir. Örgütler açısından iletişim süreci, bir kuruluşun çeşitli kısımları, ast-üst ilişkileri ve çalışanlar arasındaki bilgi, düşünce, duygu, anlayış ve anlam aktarımlarını gerçekleştiren işlemler toplamıdır. Bu çerçevede, örgüt iletişiminin en önemli işlevleri, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emretme ve öğretme birey ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlama şeklinde özetlenebilir (Bayraktaroğlu, 2006; 254–255). Ayrıca, örgüt içi iletişimin, çalışanların performansının geribildirimi ve motivasyonları açısından da bazı işlevlerinin olduğu görülmektedir. Örgütteki elemanların, kendi görevlerini gerektiği gibi yerine getirmelerinde, işlerine dair bilgi ve talimatların açık ve net bir şekilde kendilerine verilmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin, örgüt elemanları arasındaki biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişimlerinde, adaletli ve herkese eşit şekilde davranması, bir taftan örgüt etkinliği ve başarısını arttırırken, başka taraftan da işgörenlerin iş tatminine büyük katkı sağlayacak bir uygulamadır.

Uygulamada, bir kısım örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarıyla ilişkilerinde, keyfi ve kişisel tercihlere göre hareket ederek, örgüt içi iletişimlerini bir güç gösterisine dönüştürmektedirler. Örgüt yöneticilerinin, birkaç bireyi yada belirli bir grubu özel muameleye tabi tutmaları, bir kısım işgörenlerle gereğinden fazla iletişimde bulunmaları, diğer çalışanlarla yeterince iletişim kurmaması durumu, örgüt içerisinde

örgütün aleyhine oluşacak olan gayri resmi grupların doğuşunu tetikleyebilir (Dereli, 1975; 67). Ayrıca, örgüt yöneticilerinin, örgüt elemanları arasındaki böyle bir iletişim dengesizliği, bir kısım işgörenlerin kendilerinin dışlandıkları ve aşağılandıkları şeklinde yorumlanabilir. Aslında, iletişim konusunda, örgüt çalışanları arasında, yöneticiler tarafından ayırım yapıldığı algısı –gerçekte böyle bir şey olmasa bile- bazı çalışanların kendilerinin ihmal edildiği yönündeki algılamaları, onlarda bir mağduriyet duygusunun ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Uygulamada, kusurlu ve haksız iletişim sonucu örgütlerde ortaya çıkan en önemli sorunlar arasında şunlar sayılabilir: İşgörenlerin önerilerini alaylı bir şekilde ciddiye almamak, telefonlarına cevap vermemek, tehdit ve korku yaymak, kasten aşağılamak, dinlememek, aşırı tenkit edici olumsuz tepkiler vermek, samimi olmayan tutumlar sergilemek, hakkında söylenti çıkarmak, işle ilgili bilgileri kasten gizlemek veya yanlış bilgi edinilmesine neden olmak (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009; 95–11), azarlamak, yüz yüze görüşmelere imkan vermemek, olumsuz beden dili kullanmak, güç gösterisine karşılaşmak v.b.g. Örgüt içi iletişim konusundaki eşitsizlik durumları ile bu konuda yaşanan mağduriyetler, böyle bir iletişim tarzından etkilenen işgörenler üzerinde, nefret, öfke, sinirlilik, yüksek stres düzeyi, güven kaybı, aşırı kaygı, ileriye görememe, aşırı yorgunluk gibi çok önemli bireysel etkilere yol açabilir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009; 95–111).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. Tatmin Olgusu ve İş Tatmini

Tatmin terimi, bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen, ancak bu hisleri bir şekilde yaşayan kişilerce hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen, zevki ve iç huzuru anlatmak için kullanılır. Tatmin faktörü, öyle bir ögedir ki, bir bireyin, bu unsurun aracılığı olmadan kendini iyi hissetmesi pek mümkün değildir (Eroğlu, 2007; 380 içinde Gellerman, 1970; 152). Genel anlamda hayatın farklı çevrelerinde, örneğin aile, okul gibi çeşitli kurumlardan bireyin elde ettiği hoşnutluk ya da hoşnutsuzlukları bu kavram içerisinde düşünmek gerekir (Eroğlu, 2007; 381). Özet olarak tatmin, sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve kişisel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir (Eker, 2006; 52 içinde Yıldız v.d., 7).

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir dışavurumu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş tatmini, her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak, kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir (Sevimli ve İşcan, <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7> 31.03.2009). Kişinin işi, yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bağlamda, kişinin işi yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Genelde, insanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirirler ve sürekli işlerini düşünmek durumundadırlar (Uyguç, Duygulu, Arbak ve Çıraklar, 1998; 193). Bu bağlamda, bir işyerinde çalışan insan, yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da önemli ölçüde etkileyen işten, beklentilerini büyük ölçüde elde ederse daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir. Böyle, olduğu için bireyler ve örgütler açısından üzerinde düşünülmesi ve anlaşılması gereken bir konudur.

3.1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini, bireyin, toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, ücret ve maaş gibi çalışma şartlarından yöneticilerden, çalışma gruplarından ve iş organizasyonun her türlü ilişkilerinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. Genellikle de, bireyin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ve beklentiler ile iş

çevresinden edindikleri fiili imkanların izlenimleri birbirine uyduğu zaman, tatmin olgusu doğar (Eroğlu, 2007; 381 içinde Davis, 1982; 96).

Bireyin çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği yani kendisine hissettirilen tatmin ile çalışması sırasında kendisinin doğrudan hissettiği tatmin arasında bir ayırım yapmak gerekir. Birincisine “dışsal tatmin”, ikincisine “içsel tatmin” adı verilir. Dışsal tatminler, örneğin, ücret, aynı avantajlar (ek ödemeler ve sosyal yardımlar), iş güvencesi gibi kavramları içerir. Oysa içsel tatminler, kalite ve miktar yönünden bazı amaçları gerçekleştirmek, yeni tekniklere ve yöntemlere uyum gösterme yeteneği gibi belirli işi icra etmekten ileri gelen haz ve manevi zevki ifade etmektedir (Eroğlu, 2007; 381 içinde Gellerman,1970;19). Dışsal tatmini, dışsal ödüller (yani, para ve statü gibi), içsel tatmini içsel ödüller (yani, kendini değerli görme gibi), sağlayacaktır. Ancak, iş tatmini göreceli bir kavram olduğundan, bu ödüllerin algılanma biçimi de, bireyin tatmininde ya da tatminsizliğinde önemli rol oynayacaktır (Eroğlu, 2007; 381).

Bununla birlikte, işletme literatüründe, yerli ve yabancı akademisyenler tarafından iş tatmini ya da iş doyumu adı altında, değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir (Güven, Bakan ve Yeşil; 2005; 128);

Kornhauser ve arkadaşları iş tatminini ya da tatminsizliğini, işe ait değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamışlardır (Minibaş, 1990; 3 içinde Locke, 1969, 309–336). Locke, iş tatminini şöyle tanımlamaktadır; iş tatmini bir kişinin, işi veya iş tecrübelerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan memnuniyet verici ve olumlu duygusal durumudur (Lee, 2000; 9 içinde Locke, 1979; 1300). İş tatminin teorik tanımı, gelecekle ilgili beklenti veya değerlendirmeleri içerir. Benzer olarak, Mottaz (1988), iş tatminini, iş durumunun değerlendirilmesinden kaynaklanan etkin bir his olarak görür. İş tatmininin işle ilgili ödüller ve değerlerin bir fonksiyonu olduğu kabul edilir (Lee, 2000; 45 içinde Vroom, 1964; Kalleberg, 1977).

Lawler’a göre, iş tatmini, çalışanın işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişki belirtmektedir. Yani, iş tatmini, çalışan kişinin ne hak ettiği düşüncesi ile iş ortamından ne aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan, hak ettiğine inandığı hususları elde edemezse, iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. İş tatmini, sosyal ve fiziki şartlar göz önünde bulundurularak bireyin, işindeki görevine karşı bir duygusal cevabı olarak da tanımlanabilir (İmamoğlu v.d.,2004, 169 içinde

Locke, 1969; 317).

Adams, tatmini bireyin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak tanımlamıştır. Adams, kişinin, ücret, mevki, beğenilme gibi faydalar sağlayabilmek için zeka, eğitim, tecrübe ve performanstan oluşan kişisel katkısını örgütüne sunduğu, sonuçta aldığı ile verdi arasında haksızlık ve eşitsizlik hisseden işgörenin, tatminsizliğe düştüğünü belirtmektedir. Bu anlamda, iş tatminsizliğinden duyulan rahatsızlık ve hoşnutsuzluk, iş ortamının “adaletsizliğine” ve “haksızlığına” karşı duyulan bir tür psikolojik tepki gibidir. Aynı şekilde, Barnard ve Simon örgütsel denge kuramında, işgörenin örgütüne kazandırdıklarını katkı, örgütün kişiye sağlamış olduğu faydaları da, karşılıklar olarak tanımlamışlar ve karşılıklar, katkılardan ne kadar fazla ise, tatminin o kadar fazla olacağını (yani tatminkarlık) belirtmişlerdir. Kısaca, işin kazandırdıkları ile kişini beklentileri ne kadar uyumlu ise tatmin seviyesi o kadar yüksek olur (Eronat, 2004; 12–13 içinde Ege, 2000; 5).

Cranny, Smith ve Stone (1992), iş tatmininin tanımı hususunda, açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş tatminini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlanmaktadır. Yani, iş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram çerisinde çalışanın his ve duyguları ile izlenimleri bulunmaktadır (Erdil, Keskin ve İmamoğlu, Erat, 2004; 18 içinde Lawler, 1987).

Freeman (1978), konuya makro bakış açısı ile yaklaşmış ve iş tatminini, ekonominin bir değişkeni olarak ele almıştır. Araştırmacıya göre, işgücü pazarındaki hareketliliğin temel nedeni iş tatminidir. Bir diğer alısmada Chacko (1983), bireylerin iş tatmininin aynı zamanda, yaşama ilişkin tatmin seviyeleri için de önemli bir belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Motowidlo (1984), iş tatminini yaşayan bireylerin çalışma ortamındaki diğer bireylere karşı daha duyarlı olduklarını ortaya koymuştur. Yammarino ve Dubinsky (1987), yüksek iş tatmininin özgüveni, morali, performans ve verimliliği arttırdığını; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, anksiyeteyi (sürekli kaygılanma), şikayetleri, işe gelmeme ve işten ayrılma miktarlarını azalttığını ortaya çıkarmışlardır. Lum ve Meslektaşları (1998) ise, iş tatmininin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu düşünürlerin tespitlerine dayanarak, çalışan sağlığı açısından iş tatmininin önemli bir unsur olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Bayram v.d., 2007).

Erdoğan'a göre, iş tatmini "kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir" (Karaman ve Altundağ, 2007; 110 içinde Erdoğan, 1999; 231). Eren'e göre ise, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur" (Eren, 1998; 145).

Özet olarak, iş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Aksel, 2003; 94):

- 1- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal cevaptır.
- 2- İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.
- 3- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b. gibi.

İş tatminin ise psikolojik ve duygusal olarak doğrudan yaşanan üç önemli sonucu vardır: Bunlar ise "tatmin", "tatminkarlık" ve "tatminsizlik" halleridir. Bu tanıma göre, her bir çalışan, içinde yer aldığı örgütte, emeği ve hizmeti karşılığında, elde etmeyi ve kazanmayı düşündüğü bir takım maddi (ekonomik ve fiziki şartlar) ve manevi beklentileri vardır. Böyle bir kişinin, çalışmalarının karşılığında fiilen sahip olduğu ve elde ettiği imkanlar, eğer bu konudaki beklentileri birbirine denk ise bu denge hissi "tatmin (yani doyum)" hissidir. Eğer, fiilen sahip olduğu ve elde ettiği imkanlar bu konulardaki beklentilerden fazla bu konulardaki beklentilerinden düşük ise "tatminsizlik" hali söz konusudur.

3.1.2. Motivasyon Temelli İş Tatmini Teorileri

İş tatminin, literatürde ilk kez sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorileriyle olmuştur. Ancak, motivasyon teorileri, tek başına iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayamamaktadır. Bu kapsamda, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklayan bu teorilerin yanında Hackman ve Oldham'ın "iş özellikleri modeli", Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen "Cornell modeli", Lawler, Bandura, Lady , Vroom ve Salancık ve arkadaşları tarafından geliştirilen değişik teoriler literatürde yer almaktadır.

Malow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, her bireysel davranışın bireyin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Birey ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için belirli yönlerde davranışlar gösterecektir. Bu nedenle ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Teorinin ikinci varsayımına göre, bireyler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptirler. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar karşılamadan üst kademedeki ihtiyaçlar bireyi davranışa yönltemeyecektir. İhtiyaçların, bireyi davranışa yönlteme özelliği, bunların tatmin edilme derecesine bağlı olacaktır. Tatmin edilen bir ihtiyaç da artık davranış nedeni olmayacak ve daha üst seviyeli ihtiyaçlar baskın gelmeye başlayacaktır. A. Maslow, insanların sahip oldukları ihtiyaçları öncelik ve önem sırasına göre, hiyerarşik bir şekilde belirlemiş ve ihtiyaçları beş bölüme ayırmıştır (Koçel, 2005; 637-640). Bu hiyerarşinin en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar, daha sonra sırasıyla güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve en üstede kendini tamamlama ihtiyacı yer alır.

Herzberg ise motivasyon-hijyen teorisinde çalışanların iş tatminini sağlayacak olan faktörleri motivasyon ve hijyen faktörleri olarak iki grup altında toplamaktadır. Motivasyon faktörleri, başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme gibi, yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Eğer, işgörenler, motivasyon faktörlerinin olduğu bir örgütte çalışıyorlarsa, işten tatmin olacaktır. Herzberg teorisinde, yapılan işin kendisiyle ilgili olmayıp, işin dışında olan hijyen faktörleri vardır. Bunlar ise, işletmenin yönetimi ve politikası, kontrol, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statü gibi faktörlerdir. Eğer bu faktörler, çalışanların beklentilerini karşılamazsa, çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmayacaklardır (Ağırbaş, elik ve Büyükkayıkçı, 2005; 330).

Vroom'un (1964) "beklenti teorisine" göre, beklentiler ne kadar kuvvetli ise, olumu çıktılarda iş tatmini, olumsuz çıktılarda iş tatminsizliği o kadar kuvvetli olur. Beklenti teorisi, işgören, çaba ve performans, performans ve ödöl, ödöl ve kişisel hedeflerin tatmini arasında kuvvetli bir ilişki olduğu algısına sahipse, işgörenin daha yüksek bir çaba seviyesinde çalışacağını ileri sürer (Lee, 2000; 46).

Locke'un "başkalık teorisi" olarak adlandırılan görüşü, iş tatmininin, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke'a göre, kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu "ne kadar" istediği ile ilgilidir. Başkalık teorisi, tatminsizliğin, bir

kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Kömürcüoğlu, 2003 içinde Berry, 1997, www. isgucdergisi.org.tr. 31.03.2009).

İş tatmini ile ilgili diğer bir teori de Lawler tarafından geliştirilmiştir. Lawler, iş tatmininin güdüsel çerçeve içerisinde görülmesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile, ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hak ettiğine inandığı konuları elde edemezse, iş tatminsizliği konu olur. (Kömürcüoğlu, 2003 içinde Lawler, 1973, www. İsgucdergisi.org.tr. 31.03.2009).

Sosyal psikolog Bandura, “sosyal etki hipotezi” olarak bilinen teoriyi geliştirmiştir. Bu hipoteze göre, kişiler, çevrelerindeki insanların kendilerinin ne istediklerini düşündükleri ve inandıkları konuları isterler (Kömürcüoğlu, 2003 içinde Bandura, 1997, www. İsgucdergisi.org.tr. 31.03.2009).

İş tatminini açıklayan bir başka teori de, Landy (1983) tarafından geliştirilen “zıt süreç” teorisidir. Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karışıklık) daha sonra gelen tepkinin (sonraki duygusal karışıklık) ile birleşmesi sonucunda iş tatminini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürer (Kömürcüoğlu, www. isgucdergisi.org.tr. 31.03.2009).

Hackman ve Oldham, 1975 yılında, iş tatmininin nedenini açıklayan “iş özellikleri” yaklaşımını ortaya atmışlardır Bu yaklaşım, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geribildirim boyutları üzerine kurmuşlardır. Buna göre, öz konusu özellikler, bireyde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş tatminine önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işi anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması, bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geribildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Toker, 2007; 96 içinde Sun, 2002; Beck, 2004).

1969’da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornel Modeline göre, iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkilerdir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumundaki alternatiflerle bağıntılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi

ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornel çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Bu standartlar, bireyin deneyimi, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir (Toker, 2007; 96 içinde Sun, 2002).

Son olarak Salanzcik ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Sosyal Etki Teorisi”ne göre, bir işgörenin çalışma arkadaşlarının iş tatmini üzerindeki etkisi, yöneticilerin ve bireyin kendisinin gerçekleştirebileceğinden çok fazla olmaktadır. İş tatmini teorileri içerisinde bu teorinin ilginç yönü, işgörenlerin çalışmaya olumlu tepkilerini etkileyen “sosyal faktörleri (çalışma arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması, grup normu, doğrudan etkileşim fırsatları ve biçimsel olmayan organizasyonlar)” ve örgütlerdeki iletişim düzeni kabul ediyor olmasıdır. Bu şekilde, tatmin, işin kendisinden ziyade bir işgörenin çalışma arkadaşlarının işe karşı gösterdikleri tutumların bir sonucu olmaktadır (Eronat, 2004; 65 içinde Cesur, 1998).

3.2. İş Tatmini ile İlgili Benzer Kavramlar

3.2.1. İş Tatmini ve Yaratıcılık

Günümüz değişim ve rekabet ortamında işletmeler için yaşamsal öneme sahip olan gereklilikleri yerine getirmenin yolu, çalışanların yaratıcılıklarının desteklendiği ve işten tatminlerinin sağlandığı bir örgüt iklimi yapılandırılmaktadır. Bu kapsamda, yapılan araştırmalar, kişilerin kendilerini gerçekleştirebildikleri, yaratıcı fikirlerin özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde, yaratıcı fikir ve ürünlerin arttığı göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005; 24).

Yaratıcılık, bir çok şekilde tanımlanmış olan, kompleks ve ayrıntılı bir yapıdır. En yaygın kabul gören tanıma göre, yaratıcılık, bir birey veya birlikte çalışan insanlar grubu tarafından geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler veya prosedürler geliştirmeyi kapsamaktadır (İmamoğlu v.d., 172 içinde Shalley v.d., 2000; 215). Diğer bir tanıma göre ise yaratıcılık; bilimden sanata, eğitime, iş hayatına ve günlük hayata

dair basit, uygun ve yeni fikirlerin üretilmesidir (İmamoğlu v.d.,2004; 172 içinde Amabile, 1997; 39). Tanımlamadan da anlaşılabilceği gibi yaratıcılık, çalışanların kendi özgün fikirlerini örgüte ve topluma yararlı buluşlar olarak ortaya koymalarıdır. Bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunmak, başarmak ve sorun çözmek, sadece örgüte ve topluma yararlı sonuçlar doğurmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların isteklerinden tatmin olmalarını sağlar (İmamoğlu v.d. , 2004; 172). Çekmecelioğlu'nun yapmış olduğu bir araştırmayla, yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu araştırmaya göre, yaratıcılığın olumlu olarak etkilendiğinin algılandığı bir örgüt ikliminde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür. Ayrıca, bu çalışmada, yaratıcı fikirlerin örgütün en alt seviyesinden, en üst seviyesine kadar teşvik edildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayanan bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin olumlu, işten ayrılma niyetinin olumsuz yönde etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, yönetimin çalışanlara örnek teşkil etmesi, hedefleri açık ve net olarak saptaması, geriye besleme sağlaması ve yaratıcı fikirleri cesaretlendirmesi iş tatminini ve işten ayrılma niyetini engellemek açısından önemlidir (Çekmecelioğlu, 2005, 37).

3.2.2. İş Tatmini ve Motivasyon

Bireyler, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere bu doğrultuda amaca yönelik bir takım eylemlerde bulunurlar. Bazı ihtiyaçların tatminsizliği gerginlikler yaratırken, gerginlikler de kültürün etkisiyle biçimlenerek, belirli amaçlara yönelmek üzere bazı isteklere dönüşür. Bu istekler, olumlu ve olumsuz özendiriciler ile kişinin çevresine ilişkin algıları açısından yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açabilir. Birey, ihtiyaçlarını isteğe dönüştürdükten yani hedef belirledikten sonra, ona ulaşmak için iç veya dış etkilerle harekete geçer (Özdevecioğlu v.d., 2003, 130 içinde Davis, 1988; 52–53).Bu bağlamda, motivasyon, gerçekte bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir (Eroğlu, 1984; 14). Bununla beraber, literatürde motivasyon ile ilgili değişik tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlamalardan bazıları verilmektedir (Özdevecioğlu v.d., 2003; 130):

-Motivasyon, bir insanı belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güçtür.

-Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır.

-Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Bütün bu tanımlamalardan sonra motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru, kendi arzu ve istekleri ile devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi, motivasyon öncelikle kişisel bir olaydır. Bir bireyi motive eden bir durum veya olay, bir başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir bir olgudur (Koçel, 2005; 634).

Motivasyon, arzu edilen bir davranışı belirlemeye, belli bir ihtiyacı tatmin etmeye yönelik amaç belirleme ve ihtiyaç tatminini içerir (Eroğlu, 1984; 14). İş tatmini ise, bireyin toplam iş çevresinden (işin kendisi, iş arkadaşları, denetim, ödeme, terfi fırsatları, çalışma koşulları) elde ettiği, rahatlatıcı, iç yatıştırıcı bir duygudur. Motivasyon ile tatmin arasındaki ortak nokta ise her ikisinin de, zihinsel olmaktan çok, hissi kavramlar olmasıdır. Dolayısıyla, motivasyon, bireysel ve öznedir (Karaca, 2001;14). Bununla beraber motivasyon, istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, tercih, irade, hırs, kork, özlem, beklenti, arzu, başarı ve morali kapsadığı gibi iş tatminini de kapsayan ve kuşatan bir kavramdır (Eroğlu, 1984; 6). Motivasyon, tatmine neden olan bir süreçtir. Wilson, potansiyel motivasyonun arttığı işlerde işçileri tatminin arttığını ve dahili işlerde kar edildiğini, potansiyel motive edici araçların kötüleştiği işlerde ise iş tatmininin azaldığı tespit etmiştir (Karaca, 2001; 15 içinde Wilson, 1995).

Yöneticiler açısından en önemli sorun, çalışanları örgütsel amaçlara yöneltebilmek için onların ihtiyaçlarını çok iyi takip ederek çalışanların işten tatmin olmasını sağlayacak faktörler konusunda bilgi sahibi olması gerekliliğidir. İşletmelerdeki motivasyon uygulamaları, çalışanlara kendi işlerine yönelik görevleri kendileri saptamaları ya da ilgili alanlara göre iş programları yapma özgürlüğünün tanınması gibi kişiyi işe özendirerek motive etme yollarıdır. Motivasyon yollarıyla, kişinin işine bağlanması ve tatmine ulaşması temel alınır. Aynı şekilde, tatmin olan birey motive de olur. Sonuç olarak, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki karşılıklı ve döngüsel bir ilişkidir. Motivasyon tatmine neden olurken, tatmin de motivasyonu

sağlar (Karaca, 2001; 16-17).

3.2.3. İş tatmini ve Moral İlişkisi

Moral, bir insana ya da insan grubuna hakim olan psikolojik bir iklim ya da atmosfer şeklinde tanımlanabilir. Moral, sürekli değişiklikler gösterdiğinden, bazen yükselip, bazen alçaldığından, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duyguyu belirtmektedir (Eren, 1998; 140). Bu yüzden, moral iş tatmini gibi dinamik, psiko-sosyal ve öznel bir kavramdır (Bölüktepe, 1993; 19).

Yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmini ve moralin öğelerinin birbirine benzer olduğu saptanmıştır (Bölüktepe, 1993; 20 içinde Kolasa, 1979; 453). Bu anlamda, örgütlerde iş tatmini etkileyen tüm etkenlerin morali de etkiledi söylenebilir. Düşük moral, işgörenin bedensel rahatsızlıklarına, işten ayrılmasına, devamsızlığına v.b. olumsuz davranışlara yol açabilmekte ve örgütü zarara sokabilmektedir. Bu yüzden, düşük moralin, iş tatminin düşük olmasına benzer olumsuz sonuçlar meydana getirdiğini söyleyebiliriz. Görüldüğü gibi, moral hem iş tatmini ile ilişkilidir hem de, iş tatmininin bir ürünüdür. Çalışanlar, işlerinden tatmin oldukları ölçüde, daha yüksek moral düzeyine sahip olacaklardır (Bölüktepe, 1993; 20).

Ancak, Lawler, bu iki kavram arasında iki küçük ayrılık olduğunu belirtmiştir. Birincisi, iş tatminini daha çok geçmişe ve şimdi duruma, gönül gücü ise geleceğe yöneliktir. İkincisi ise, iş tatmini, başkalarından etkilenmekte ama bireye özgü olmaktadır. Moral ise çoğunlukla, örgütte bulunmakla elde edilmektedir (Bölüktepe, 1993; 20 içinde Başaran, 1991). Tatmin kavramında, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi, kesin olmasa da belirli bir ölçü olmasına karşın moralin belirgin bir ölçüsü bulunmayıp ancak dolaylı gözlem yoluyla belirlenebilmektedir (Eroğlu, 1984; 14).

3.2.4. İş Tatmini ve Performans İlişkisi

Örgütsel psikoloji alanında yer alan iki önemli bağımlı değişken iş tatmini ve performanstır. Performans, çeşitli faktörlerin katkılarıyla oluşan bir bileşkeyi ifade etmektedir. Performansın oluşumunda, kişilik, yetenek, yaş, tatmin, stres gibi kişisel faktörlerle, kişinin sahip olduğu yetenekler, örgüt amaçlarına ulaşma konusunda, itici bir güç olan başarı güdüsünün yoğunluğu, örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevrenin

kültürel ortamı, iş görenlerin rol algıları ve çabaları ile örgütün iş ve iş görene yönelik çeşitli uygulamalarını kapsayan örgütsel faktörler etki olabilmektedir. (Bölüktepe, 1993; 22).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye bakılacak olursa; son yıllardaki araştırma sonuçları, bu iki kavram arasında güçlü bir bağ olmadığını ortaya koymaktadır. Tatmin olan iş görenler, mutlaka yüksek performans göstermeyeceklerdir. Buna aracı olan önemli değişkenlerden biri de ödüllerdir. Kişi, ödüllerin adil olduğunu algıladığı takdirde, yüksek performans gösterecektir (Karaca, 2001; 31 içinde Reitz, 1997, 28). Yani yüksek performans, içsel ve dışsal ödüllere, ödüller de tatmine neden olur. Bu bağlamda, belirli şartlar altında performans, iş tatminine neden olur (Karaca, 2001; 32 içinde Luthans, 1989, 131).

Bu modelde, performansın, ödül ve tatmin sağladığı, bunlardan algılanan yüksek beklenti nedeniyle de, daha çok çabanın ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Yüksek çaba, etkin performansa yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde, tatminde artış sağlar (Aksel, 2003; 100 içinde Bingöl, 1996; 272-272).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi ölçmek için bir çok araştırma yapılmış ve bu iki kavram arasında üç yönlü bir ilişki olduğuna dair görüşler ortaya atılmıştır (Aksel, 2003; 93).

-İş tatmini performansa neden olur.

-Performans iş tatminine neden olur.

-Ödül hem performansa hem de iş tatminine neden olur.

Sonuç olarak, iş tatmini ve performans arasında olumlu veya olumsuz bir ilişkinin olduğunu kesin olarak söylemek mümkün değildir. Çoğu zaman, işgörenlerin performanslarının herhangi bir artış göstermeden, tatmin veya tatminsizlik duygularına sahip olabildikleri gibi, bunun tersi bir durumda söz konusu olabildiği gözlemlenmiştir. Mesela, otoriter yönetimin uyguladığı örgütlerde, performans veya verimlilik yüksek olabilmektedir. Bunun tersi bazı örgütlerde ise, iş tatmini yüksek olmakla birlikte, iş görenler grup normlarına uyma zorunluluğundan dolayı düşük performans gösterebilmektedirler (Bölüktepe, 1993; 22 içinde Bingöl, 1990; 206).

3.2.5. İş Tatmini ve Tutum İlişkisi

Tutumlar, herhangi bir obje, kişi, konu veya grupla ilgili olarak, duyguların düşüncelerin ve davranışların oluşturduğu eğilimlerdir (Eroğlu, 2007; 433 içinde Baron, 1977; 41). Genel olarak tutumlar, fertlerin çevrelerindeki olaylara, durumlara, kurallara, eşyalara veya herhangi bir konuya dair tepkilerin ön eğilimini ifade etmektedir. Böyle olunca da, tutumlar, zihinsel bir sistem oluşturarak, ferdin maddi-manevi veya canlı-cansız bütün çevresiyle olan bütün ilişkilerini düzenlemektedir. Sosyal psikologlara göre, tutum konusu toplumsalma süreciyle beraber, ferdin toplumsal davranışlarını açıklamada önemli bir araçtır. Çünkü, tutumlar, bir yandan fertlerin çevrelerine uyumunu sağlayan bir sistem oluşturmakta; öte yandan fertlerin davranışlarını yönlendiren “gizli bir güç” olma işlevi görmektedir (Eroğlu, 2007; 433 içinde Baysal, 1987; 163-164). Buna göre, tutum konusu, insanın çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü her şey olabilir (Eroğlu, 2007; 433).

Tutumun genel olarak, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç kısımdan meydana gelir (Bayram v.d., 2007). Ferdin herhangi bir şeyle ilgili olan tutumunun birinci ögesi, bu husustaki olumlu veya olumsuz duygusu, ikinci ögesi bunun hakkındaki düşüncesi, üçüncüsü ise bu konudaki davranış eğilimidir. Genel olarak, bir tutumun üç temel ögesi arasında bir tutarlılık olduğu kabul edilir. İnsanın tabiatına uygun bir fert-çevre ilişkisinin mevcut olmaması, başka bir ifade ile tutumlarının tutarlı olmaması, ferdin psiko-sosyal dengesi ile ilgili bir konudur (Eroğlu, 2007; 434). Bu düşünceden hareketle, iş tatmininin, bir bireyin işine karşı geliştirdiği tutum olduğu söylenebilir.

Tutumlar, inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin sonucudur. Çalışan kişilerin işyeri ile ilgili çalışma şartları ile örgütlerdeki sosyal ilişkilerin sonucunda yaşadıkları tatmin hissini derecesi ya da tatminsizlik durumları onların bazı tutumlarının oluşumunda ve yönelişinde önemli bir rol oynayabilir. Tutumlar ile iş tatmini arasındaki bağa bir örnek vermek gerekirse; çalışanların terfi istediği varsayımında, çalışanlar, örgütün terfi ve ilerleme konusundaki adil uygulamalarına bakarak eğer yaptıkları işin kendilerine sağlayacağı tecrübe ve eğitimin terfi için gerekli olduğuna inanıyorsa iş tatminini sağlayacak veya tutumlar içerisine gireceklerdir. Sonuçta, kişi organizasyonda kalmak isteyecek (davranışsal niyetler) ve mümkün olduğu kadar üretken olacaktır (fili davranış) (Aksel, 2003; 96).

3.2.6. İş Tatmini ve Verimlilik

İşletme yönetiminin en önemli amacı, mevcut kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Kaynakların sınırlı ve bitimli olması gerçeği yönetimin, kaynakları israf etmeyecek şekilde faaliyet ve çabalarını sürdürmesini gerektirmektedir. Ekonomik bir terim olarak verimlilik, “belirli amaçlara en yüksek sonucu”, başka bir deyişle, “belirli bir sonucu en az araç” kullanarak elde etmektir (Eroğlu, 2007; 379 içinde Dereli, 1976; 34).

Bilindiği gibi, örgütsel verimliliğin sağlanmasının birçok yolları vardır. Mesela, iyi araç ve gereç kullanılması, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışan bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi bunlardan bir kaçıdır. Ancak, bunlar içerisinde en önemlisi, kuşkusuz, örgüt üyelerinin verimliliğini arttırmaktır. Örgüt üyelerinin bireysel veya kolektif olarak verimini arttırmanın yolu ise, çalışanların iş tatminini sağlamaktır (Eroğlu, 2007; 308).

İnsanların çoğu, tatmin olmuş işçilerin daha verimli olduğuna inanır. Tatmin olmuş işçiler, işleriyle daha iç içe olmaya eğilimli oldukları için daha verimlidirler. Şüphesiz, iş tatmini, işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar tatmin edilirse daha verimli olurlar. Vroom, iş tatmininin başarıyı nasıl etkilediğini araştırmış ve tatmin ile verimlilik arasında olumlu fakat düşük bir korelasyon bulmuştur. 1950-1960 yılları arasında yapılan çalışmalarla tatmin ve verimlilik arasında bir ilişki olduğu kanıtlandı. Fakat, bu ilişkinin istikrarlı olmadığı görüşleri ortaya çıkmıştır (Karaca, 2001; 30).

Sistem açısından bakıldığında, verimlilik ile tatmin dairesel bir ilişki içerisindedir. Bu modelde, başarının ödül ve tatmin sağladığı, algılanan yüksek bekleme nedeniyle daha çok çabaya yol açtığı varsayılır. Yüksek çaba, önce etkin bir başarıya, sonra dairesel bir ilişki içerisinde doyum artışına yol açar. Bu modelden yola çıkarak diyebiliriz ki, “yüksek iş tatmininin etkin bir yönetimle verimi arttırdığı” söylenebilir. Mesela, işçilerin önem verdiği, kendilerini ilgilendiren konularda, kararlara katılma, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatlarının tanınması, yetki ve sorumluluk konularına ağırlık verilmesi, tatmin sağladığı gibi verimi de arttıracaktır. Eğer çalışanlar, işletmede ortaya koyacakları yüksek verim sonucunda ödüllendirileceklerini bilirlerse çabalarını arttırırlar ve alacakları ödüllerle tatmin bulurlar. Davis’e göre,

tatmin ve verimlilik, ilişkisi ödüllere, diğer insanlardan, ara değişkenlerden ve benzeri pek çok faktörden etkilendiği için karmaşık bir süreçtir. De Brin'e göre, iş tatmininin her zaman yüksek düzeyde verimle sonuçlanması beklenemez. İş gören, az tatminle çok verim sağlayabileceği gibi tersi de mümkündür. Yani, "iş görenler, çalışmak istemeyecek kadar mutlu olabilirler" (Eroğlu,2007; 380-381).

3.3. Genel Olarak İş Tatminin Önemi

İş tatmini son kırk yıldır örgütsel araştırmalarda geniş bir yer tutmaktadır. İş tatmini hem küresel bir fikir olarak, hem de çoklu boyutları ve tarafları (yönler) ile tanımlanmış ve ölçülmeye çalışılmış bir kavramdır (Lund, 2003; 222). Gerek kamu, gerekse özel sektör örgütlerinde başarının anahtarı, örgütleri meydana getiren dinamik insan unsurunun iyi bir şekilde değerlendirilmesidir. Kendisinin farkında olan ve kendini bir değere layık gören insanların birlikteliği, işbirliği ve değer üretmeyi olanaklı kılar. Bu nedenle, kendisini örgütsel yapı içerisinde bir yere oturabilen ve kendisine değer verildiğini kavrayan insan, zihnini ve üretkenliğini etkin kullanabilir, bilgi ve deneyimini birlikte yaşadığı insanlara sunabilir, onlarla bölüşebilir ve üretebilir. Değer verilen insan, değer vermesini bilen insandır (Eker, 2006; 58 içinde Aydın, 2005; Thrurow, 1996).

Çalışanlara ücret ödeyerek zamanları satın alınabilir. Ancak, onların işe olan heveslerini, bağlılıklarını ve kalplerini satın almak asla mümkün değildir. Bunlar yapılacak yatırımlarla ve yaklaşımla kazanılacak değerlerdir. Bilindiği üzere, çalışılan işte tatmin olmak, kişinin işine olan tutumuna bağlıdır. Bu durumu, çalışanın performansı ve işe karşı olan hevesi belli eder. Yüksek düzeyde iş tatmini olan bir insan işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, işten tatmin olmayan insan da çalışmaya ve işe karşı olumsuz tutumlar sergileyecektir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005; 129).

İş tatmini, hem çalışanlar hem de için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması, çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005; 129 içinde Gürsel, Izgar v.d., 2003; 126).

İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, çalışanın işinden duyduğu tatmin oranı ile işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi dolaylı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de verimliliği sağlamaktadır (Eker, 2006; 59). İnsanlar, kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama ile tatmin duygusunun yaşanmasına ket vurulması, çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol açabilmektedir (Bozkurt ve Bozkut, 2008; 3 içinde Gignac ve Aplebaum, 1997; Tanrıverdi, 2006).

Spector (1997), iş tatmininin önemini üç farklı neden öne sürerek açıklamıştır. İlki, örgütlerin insancıl değerlerle yönetilebileceğidir. Bu değerlere dayanarak, çalışanlara saygın bir şekilde davranılmaya çalışılacaktır. Bu şekilde davranılan çalışanlarda, yüksek iş tatmini sayesinde zihinsel zindelik ve duygusal tatmin sağlanacaktır. İkinci olarak, çalışanların tatmin ve tatminsizlik dereceleri örgütsel faaliyetleri etkileyebilir. Üçüncü olarak, iş tatmini, örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi durumundadır. Bölümler arasındaki iş tatmini değerlerine bakılarak geliştirilmesi gereken alanlar belirlenebilir (Eker, 2006; 60 içinde Green, 2000; 7).

İş tatmini yüksek olan kişi, iş tatminsizliği yüksek olanlara göre, genellikle daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Tatminkar çalışanı olumlu davranışlarını hem, işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile içerisinde sürdürür. İş tatmini, kişinin işinden beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentiler, aldıklarından daha fazla ise kişide tatminsizlik oluşacaktır. Tatminsiz çalışan ise, hem işyerinde hem de sosyal yaşamında genellikle sorunlar yaşar ve ailesine sorunlarını yansıtır ve böylece onları da mutsuz eder (Eker, 2006; 60). Benzer olarak, tatminsiz çalışan, müşterilerin de tatminini olumsuz yönde etkiler. Sargiacomo (2002), sağlık işletmelerinde çalışan iş görenlerin motivasyonunu ve iş tatminini araştırdığı çalışmasında, çalışanların iş tatminine sahip olmasının, hastanede tedavi gören hastaların da tatmin olmasının ön koşulu olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Tuna ve Türk, "http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/ sos_mak/ articles/2006/16/MTUNA-MTURK-pdf.31.03.2009).

İşte, tatmin olmanın önemine ilişkin görüşler aşağıda sıralanmıştır (Eronat, 2004; 14 içinde Lavkon, 1973; 65):

- 1- İnsanlar, genellikle, başka bireyler tarafından kabul edilmek ister
- 2- İşinden dolayı tatmin olmayanlar psikolojik olgunluğa erişemezler.
- 3- İşinden tatmin olmayanlar, hayal kırıklığına uğrar ve mutsuz olurlar
- 4- İş, insan hayatının odak noktasıdır

5-İşsiz olanlar, mutlu olamazlar. Paraya ihtiyacı olmayanlar bile, bir işe yaramış olmak, oyalanmak ve mutlu olmak için çalışabilirler.

6- İşte çalışmayanlar zihnen zayıf kalabilir ve zihinsel yeteneği giderek etkisizleşir.

7- İş ve sosyal yaşam birbirinden ayrılmaz parçalardır. Yaratıcı bir işte çalışmayanlar yaşamaktan da zevk alamazlar ve sosyal ilişkileri azalır.

8-İşten dolayı tatminsizlik, işten soğuma ve moral düşüklüğü yaratır, verimliliği azaltır, sinirli ve gergin bir toplumun meydana geliş nedenlerini hazırlar.

Çalışanların, işlerinde gereksinimlerini doyuramamaları, önemli davranışsal sonuçlar verir. Çalışanın edilgenliğini, sorumluluktan kaçmasını, düşmanca tutumlarını, direnmesini, tatminsizlik yaşayan kişinin doğasına yüklemek hatadır. Gerçekte, bu davranış biçimleri çalışanların rahatsızlıklarının belirtileri, toplumsal benlik gereksinimlerinin doyurulmamasının sonuçlarıdır. Kişiler, kendileri için önemli gereksinimlerini işte doyuramazlarsa tembellik, edilgenlik, değişime direnme, sorumluluk almama, gerçekçi olmayan ekonomik talepler yaratacak, düşük iş verimi, sosyal, ruhsal bozukluk ve tükenmişlik sendromu gibi belirtiler göstereceklerdir.(Eker, 2006; 60 içinde Seyhan v.d.,2003; 1).

Organizasyonda, iş görenlerin iş tatmininin bulunmaması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması, sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Tatminsizliğin örgütsel sonuçlarına baktığımızda, iş görenlerde işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz karar verme, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme, gibi olumsuz davranışlarla nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Bozkurt ve diğeri, 2008; 3 içinde Ardıç ve Türker, 2001). Bu

olumsuz davranışların ise organizasyonun verimliliğini altı, buna karşılık organizasyonun maliyetlerini artırıcı etkileri olacaktır. Ayrıca, iş tatmini, örgütün kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bir organizasyonun devamlılığı da yeteneğe bağlıdır (Karaca, 2001; 11).

Çalışanlar arasında, iş tatmininin mevcut düzeyinin belirlenmesinin, yönetim açısından çeşitli yararları vardır. Bu yararların en önemlisi, yöneticilerin işletmede çalışanların genel iş tatmin düzeyleri hakkında bir bilgiye sahip olmalarıdır. Mevcut iş tatmin düzeyi bilinmeden geleceğe yönelik etkin personel politikalarının belirlenmesinde sorunlar yaşanabilecektir. Başka bir deyişle, bir tarama çalışması işgörenlerin işleri hakkında ne hissettikleri ve bu duygularının işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği konularına açıklık kazandırır. Bu nedenle, tarama çalışmaları, çalışanların sorunlarıyla ilgilenmekte önemli bir teşhis aracı niteliği taşır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için, işletme çalışanların iş tatminlerinin insan kaynakları bölümleri tarafından takip edilip, sürekli olarak yüksek tutulması gerekmektedir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005; 129-130). Kişi yaşamının önemli bir kısmını işyerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim de işyerini en azından sıkıntısız bir yer haline getirmek zorundadır. Sağlık nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve önemli ise, iş tatmini de çalışanın genel durumunu yansıtmaya açısından önemlidir. İş tatmini de tıpkı sağlık gibi, önemli olup, çalışanların iş hayatıyla ilgili teşhis ve tedavi arz etmektedir (Sevimli ve İşcan, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7_pdf 31.03.2009).

İş tatmini oldukça karmaşık ve bir çok faktörden etkilenen soyut bir kavram olduğu için sosyal ve kişisel etmenlerden, iş görenin genel yaşam tatmininden ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı, motivasyon ve yaratıcılık kavramlarıyla da yakından ilgili görülmektedir (Aksu, Arbak ve Tabak, 2002; 271).

3.4. İş Tatminini Etkileyen ve İlişkili Olan Örgütsel Faktörler

3.4.1. Ücret

Üretim faktörlerinden biri olan emeğin fiyatı şeklinde ele alınan ücret, ekonomik ve sosyal hayat çeşitli şekillerde etkileyen çok yönlü bir kavramdır. Ücretler genel olarak, emeğin karşılığında çalışan insanların gelirini ve hayat seviyesini tayin eden bir unsurdur. Ücret aynı zamanda, sanayinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet

unsuru teşkil eder. Ücretler, bir taraftan da, milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzı ile o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleşme oranını veren bir gösterge olarak çok yönlü bir mahiyet arz etmektedir. Mahiyeti bakımından, çok yönlü bir değer ölçüsü olan ücret, çeşitli alanlardaki bilim insanları tarafından farklı şekillerde izah edilmektedir (Özdemir, 1993; 5).

İnsan kaynakları yöneticilerinin, ücret ve maaş yönetimini bir takım ilke ve kurallar çerçevesinde yerine getirmesi, etkinlik ve verimlilik açısından önem taşımaktadır. İşletme literatüründe, ücret ve maaş yönetimi ile ilgili geliştirilen ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005; 133 içinde Werther ve Davis, 1993; Zaim, 2000; Tikici, 1994):

Eşitlik İlkesi: Yapılan işin zorluk ve önem derecesi, dikkate alınarak verilen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

Bütünlük İlkesi: İşletmede zihinsel ve bedensel emeğe dayalı çalışanlar arasında aşırı derecede uçurum olan bir ücret politikasından kaçınılmalıdır.

Denge İlkesi: Verilen ücretin işletmenin maliyetini arttırmayacak ayrıca, çalışanların da yaşam kalitesini düşürmeyecek şekilde orantılı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Esneklik İlkesi: İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi: İşgören, çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. Diğer işletmelerde, aynı veya denk işlerde çalışan işgörenlerin ücretleri ile karşılaştırmalar yapılmalı ve ücretin eşit olmasına özen gösterilmelidir.

Ücretler, işçinin hayat seviyesini belirleme açısından olduğu kadar onunun tatmini ve toplumdaki sosyal statüsü açısından da önemlidir. Bu nedenle ücret, iş tatmininde ya da tatminsizliğinde önemli bir karşılaştırma aracıdır. İşçi, aldığı ücretin adil ve yeterli olup olmadığını görmek için onu, üç şekilde karşılaştırır. İş gören, eğitimi, tecrübesi, yetenekleri, becerileri, bedensel ve zihinsel çabasının karşılığında

yeterli bir ücret almak ister. Bunun için de birinci karşılaştırmada iş gören, almış olduğu ücret ile yapmış olduğu katkıyı karşılaştırır. İkincisinde, iş gören, almış olduğu ücret ile yapmış olduğu katkıyı aynı işletmede, aynı işi yapan diğer iş görenlerle karşılaştırır. Üçüncüsünde de, iş görenler, ücret ve katkılarını başka işletmelerde benzer işleri yapan iş görenlerin ücret ve katkılarıyla karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda, işgören katkısının karşılığında daha fazla ücret aldığını veya aynı işi yapan diğer iş görenlerden daha yüksek ücret aldığı veya başka işletmelerde benzer işleri yapan iş görenlerden daha fazla aldığını algılayarsa tatmin, hatta tatminkar olacak, aksi takdirde, tatminsizlik duyacaktır. Bu nedenle, tarafların kabul edebileceği, adil olduğuna inanabileceği bir seviyede olmalıdır. Ayrıca, yapılan işin ve işi yapan iş görenlerin kapasitesi saptanarak “eşit işe eşit ücret” politikası uygulanmalı, iş görene yaptığı işe uygun olan bir ücret verilmelidir (Özdemir,1993; 8-9). Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır (İmamoğlu v.d., 2004; 169 içinde Erdoğan, 1996; 238).

Alınan ücretin miktarı ve şirketteki ücret sisteminin yanında, ücret sisteminin adilliği de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İş gören, çalıştığı işletmenin uyguladığı ücret sisteminin adil ve kendi beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş tatminine neden olmaktadır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (İmamoğlu v.d., 2004; 170).

3.4.2. İşin Nitelikleri

İşin niteliğinin ilginç ve zevkli olması, iş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır. Bu faktörün en önemli üç unsuru bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. İş görenlerin, çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. İş görenler, aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından kendilerine emir verilmesinden kaçınmaktadırlar. İş görenlerin büyük çoğunluğu, benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme

güçlerini arttırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler (Bölüktepe, 1993; 5-6). Winter ve arkadaşları yaptıkları bir araştırmada, yönetim şeklinin merkezi olduğu bir ortamda, çalışanların moralinin ve kendine güveninin düşük olabileceği, iş stresinin ise, fazla olabileceğini belirtmişlerdir (Karaman ve Altunoğlu, 2007 içinde Winter v.d., 1998). İş tatmini düzeyinin, bireyin çalıştığı ortamda özgürce karar verebilme erkine sahip olup olmamasından etkilenebileceği düşünülebilir (Karaman ve Altunoğlu, 2007; 111). Merkezci yönetim anlayışının hakim olduğu, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışan iş görenler pek verimli olmamakta ve ilk fırsatta başka işletmelere geçmek istemektedirler (Bölüktepe, 1993; 91).

Bir işin aynı tempoda, sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, iş görenin duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir. Yaptıkları işin monoton olduğunu algılayan iş görenler, işlerine yabancılaşır, tükenmişlik hissi yaşar ve örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmeye başlarlar. İşyerinde monotonluğun giderilmesi için yönetim tarafından bir takım önlemler alınabilmektedir. Mesela, yönetimin iş görenlerin tek bir işte uzmanlaşması yerine, birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelen iş genişletme yoluna gidilmesi, iş görenin değişik işlerde çalışması sağlanarak iş rotasyonuna gidilmesi, işin yapılma süratinin değiştirilmesi, dinlenme sürelerinin programlı şekilde ayarlanması gibi önlemleri alınmasıyla monotonluk giderilerek, işlerde çeşitlilik ve yapılan işin bütününe görebilme ve anlayabilme yeteneği sağlanacaktır (Eren, 199-200).

Bilgi ve yetenek düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmamasının, iş tatmini açısından önemli bir etken olduğu görülmüştür. Bilgi ve yetenek düzeyi yüksek olan insanlar, daha karmaşık işlerde çalışmayı tercih ederler. İşlerindeki karmaşıklık iş tatminleri düşük olur (Eker, 2006; 69 içinde Ganzach ve Pazy, 2001; 103). İşin zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması, rutin işlerin aksine, sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektirmektedir. İddialı iş, yapılmasından hoşnutluk duyulan, kişiye tanınma ve saygınlık hissi veren kompleks bir iştir. İddialı işin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı arttırdığı saptanmıştır (Çekmecelioğlu, 2005; 27 içinde Amabile v.d.,1996; Shalley v.d., 2000; Oldham & Cummings, 1996). İşin içsel olarak tatmin edici şekilde düzenlenmesini sağlayan iş zenginleştirme programları, sıklıkla çalışanların iş sorumluluklarını arttırmaktadır. Üst yönetimin,

güçlü sosyal ilişkiler ağı gibi cazip sosyal faktörlerin cesaretlendirilmesi uygulamaları, iş tatminsizliğini azaltmaktadır. İş tasarımı ile ilgili bir çok çalışma, çeşitlilik, otonomi ve geriye besleme gibi iş özelliklerinin iş tatmini ve çalışan performansını arttırıcı, işten ayrılmayı azaltıcı yönde kullanılabileceğini göstermiştir (Çekmecelioğlu, 2005; 27 içinde Valentine, 2001).

Ayrıca, iş görenlerin çalıştıkları örgütün sahip olduğu imaj da, iş görenlerin iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütün, toplumun algılamasında, prestijli bir yere sahip olması ile bu örgütün bir üyesi olan iş görenlerin, böyle bir imajdan dolayı tatmin olması sağlanabilir. Türkiye’de çeşitli üniversitelerde görev yapan 850 öğretim üyesinin iş tatminini araştıran bir çalışmaya göre, işin sahip olduğu niteliklerin yanında, çalışılan kurumun prestijinin de iş tatmini açısından önemli bir faktör olduğu ve bu bağlamda, “yüksek prestijli üniversitelerde görev yapan öğretim üyelerinin tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu destekleyen bulgular” ortaya çıkmıştır (Baş, 2002; 29). Çalışanlarına sağladığı haklar yeterli düzeyde olan, çevrede kabul gören, özellikli olarak algılanan ve imajı iyi olan kurumlarda çalışmanın tercih edildiği ve dolayısıyla kurum imajının çalışanın iş tatminini etkileyen unsurlardan biri olduğu kabul edilebilir (Bakan ve Büyükeşe, 2004; 15).

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus, işin özellikleriyle kişinin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve kişinin gerçekten istediği bir işte çalışması da tatminini artırır. Eğer iş, iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerisinin altında özellikler taşıyorsa, tatminsizliğe neden olur. Aynı şekilde, iş görenin bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa, sonuç yine tatminsizliktir. Bu denge sağlandığında, yani iş gören-iş uyumunu bulduğu zaman, iş gören işini yapmaktan zevk duyacak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirerek örgüte bağlılığı ve tatmini artacaktır (Karaca, 2001; 41).

Burada, liderin yapabileceği bazı uygulama yöntemleri ise şunlar olabilir; çalışanlara yaptıkları işle orantılı yetki verip onların iş yapma duygularını zenginleştirmeleri ve böylece sürekli emir vermekten vazgeçilmesi; bir eser meydana getirememenin eksikliğini, aşırı teknik ve işbölümünün doğurduğu otomasyon ve bunun çalışanda sebep olduğu sorunları oluşturan küçük bir iş birimiyle çözümlenmesi; bedensel kapasite ve iş uyumunun sağlanması; monotonluk veya aşırı zihinsel faaliyet gerektiren işlerin, bu işleri kaldırabilecek yani monoton işler için fazlaca zeka

kullanmak istemeyen ve bu yönde eğilimi olan çalışanların, zeki çalışanların da diğerlerine göre daha fazla zeka gerektiren işlere kanalize edilmesi ve burada istihdam edilmesi, yoğun çalışma temposun sahip ve aşırı dikkat isteyen işler için de dinlenme ve çalışma sürelerinin tekrar gözden geçirilmesidir (Aksel, 2003, 120).

3.4.3. Çalışma Koşulları

Çalışanların, sosyal güvenliklerinden emin olması, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirmesi, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamına sahip olmaları, iş tatminini olumlu yönde etkilenmektedir (Erdil v.d., 2004; 19 içinde Edvardsson & Custavsson, 2003; 149). İşyerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, işyerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine teki etmektedir. Çalışma koşulları, personelin iş dışı yaşamına da etki etmektedir. Mesela, fazla mesailer ve uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak, çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Erdil v.d., 2004; 19 içinde Luthans, 1973; 122).

Çalışma ortamını, bireylerin içinde buldukları, bir çeşit duygu atmosferi olarak tanımlamak da mümkündür. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi gözlemlemek gerekir. Günümüzde, endüstriyel ve örgütsel psikolojinin gelişimi ile çalışanları duygusal, sosyal ve psikolojik olarak etkileyen tüm faktörler ve iş yaşamları üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın verimliliğini arttıracaktır, hem de çalışanı kendisine değer verildiğini algılaması sağlanarak, çalışanın iş tatmini sağlanacaktır (Erdil v.d., 2004; 20). Buna rağmen, çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşmeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikayetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır. Bu yüzden, yönetime güven duyulması durumunda, iş tatmini için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı anlaşılmaktadır (Erdil v.d., 2004; 19-20 içinde Feldman & Hugh, 1986; 196).

3.4.4. Kariyer İmkanları

Kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi, bir insanın seneler boyunca herhangi bir iş alanında, devamlı olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Baydoğan, http://www.egitim.gen.tr/baydogan_kariyer.htm, 29.03.2009)

Kariyer (terfi, yükselme) imkanlarının adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda dağıtılmaması iş tatminini yoğun biçimde etkilemektedir. Araştırmalar sonucunda, istenilen terfiye zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği bulunmuştur. Yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır (İmamoğlu v.d., 2004; 170 içinde Savery, 1996; Orpen, 1994). Bu yüzden, örgütlerin çalışanlarının bireysel kariyer etkinliğini iyileştirecek politikaları ve uygulamaları devreye sokmaları gerekmektedir (İmamoğlu v.d., 2004; 170).

Terfi, yapılan işten elde edilen geliri arttırmasının yanında, iş görenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden, işgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki iş görenin başarılı olması halinde, yükselme imkanı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır. Yükselme kararları, parasal ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir çeşit ödüllendirme kararlarıdır. Bu kararlar, çalışanın geleceğine ilişkin hayati kararlardır ve yükselme her şeyden önce, personelin başarısını göstermektedir. Yükselme, fırsatlarının bulunması, çalışanın davranışını etkilemektedir ve yükseldikçe kendini geliştirme imkanı elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır. Yükselme hem kuvvetli prestij, hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu imkanı sağladığından, psikolojik bir ödül niteliği de taşımaktadır. Daha önemli bir iş, daha fazla sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme, personelin iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. Özellikle, yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, iş görenlere nazaran yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır. Terfi etmek sıklıkla rastlanmayan bir durum olduğu için iş tatminini daha fazla arttırmaktadır (İmamoğlu v.d., 2004; 171).

Ayrıca, terfi sisteminin adil olması ve bir temele dayanması, çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında, takdir görmeyi beklemektedirler (İmamoğlu v.d., 2004; 171 içinde Bozkurt &Turgut, 1999). Çalışanların kariyer seçenekleri, bir işten diğerine geçme kararı, geleceklerini görebilmeleri ve spesifik meslek seçimleri yapmaları; işlerine karşı olan tepkilerini etkilemektedir. Kariyer beklentilerinin karşılanması, düşük işgücü devrine, yüksek tatmin ve bağlılığa katkı sağlamaktadır. Bu yüzden, bireyin işteki ihtiyaçlarının iyi bir şekilde anlaşılması gerekir (İmamoğlu v.d., 2004; 171 içinde Igbaria v.d., 1999).

3.4.5. Yönetim Tarzı ve İlişkileri

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması, çalışanların iş tatminini arttırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının, iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt v.d., 2008;4 içinde Feldman&Hung, 1986; 196). Yöneticinin iş görene karşı tutum ve davranışı iş tatminini iki şekilde etkilemektedir: iş görene yönelik olma ve kararlara katılıma izin vermeleri. Özellikle, yöneticinin personelin işiyle ilgilenmesi, yardım ve destekte bulunması, kişisel sorunlarına ilgi göstermesi, iş tatminini etkilemektedir (Eronat, 2004; 18). Yöneticinin, çalışanlarına karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olmalarını takdir etmesi, hakça bir yönetim uygulaması, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını, diğer taraftan da işlerini gelecekte daha iyi yapmalarını sağlayabilmektedir (Eker, 2006; 71). Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de, takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme, bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Çalışanların performanslarının gereğine uygun olarak ve adil bir şekilde takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duymaları, sahip oldukları kariyerde ilerleme fırsatından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt v.d., 2008; 5 içinde Chin v.d., 2002; Erdil v.d., 2004). Özellikle, ilk yöneticilerin, çalışanların fikir üretmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir tutumun olması, yöneticilerin çalışmaları ile örnek teşkil etmesi, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin

planlama ve sosyal becerilere sahip olması, çalışanların yaratıcılıklarını da pozitif yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2005; 27).

Bununla beraber, Gazioğlu ve Tansel'in (2002) yapmış oldukları araştırmada, iş çevresinin yapısında gerçekleştirilen büyük düzenlemelerden dolayı ister istemez büyük kurumlardaki gözlenen iş tatmini düşü olmaktadır. Büyük örgütlerdeki, bu düzenlemeler, örgüt içi iletişimin zayıflaması ve değişime karşı direnç göstermesine neden olur. Büyük kurumlarda gözlenen, düşük seviyedeki iş tatmininin en önemli nedeni, zayıf işçi-yönetici ilişkileridir (Gazioğlu ve Tansel, 2002; 8). Pek çok çalışmada, iş görenlerin yaptıkları işle ilgili kararlara katılmalarının, iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Adalet ve hakkaniyet içerisinde kararlara katılmanın tatmin sağlayıcı olması, iletişim kanallarının kullanılmasıyla olur. Böylece, ast-üst arasında gizlilik kalmadığı vurgulanır ve güven ortamı yaratılır. Çünkü, örgütsel hiyerarşi çoğunlukla, ast ve üst arasında anlaşmazlığa yol açar. Katılma ve iletişim bu durumu yok ederek, tatmine katkıda bulunur (Eronat, 2004; 18 içinde Poyrazoğlu, 1992; 42). Çakar ve Ceylan (2005), özel ve kamu sektöründe çalışan işgörenlerin işe bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri üzerine yapmış oldukları bir araştırmada, işe katılım faktörünün, diğer değişkenlerden daha önemli olduğu ve örgütsel bağlılığı sağlayarak işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Çakar ve Ceylan, 2005; 64). Spector'un çalışmasında da görüleceği gibi, çalışanların kararlara katılımı ile iş tatmini ve motivasyon arasında bir ilişki vardır. Karar mekanizmalarına katılan personelin, katılmayanlara göre iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğu vurgulanmıştır (Karaman&Altundağ, 2007 içinde Spector, 1986; 1005-1016). King, Anderson ve West, idari kararlara katılımın artmasının iş görenlerin verimliliğinde önemli bir unsur olan yeniliklere ortam hazırladığını belirtmişlerdir (Karaman&Altundağ, 2007; 113 içinde King v.d., 1992; 331-339).

Yöneticinin, çalışanın tatmininde önemli bir rolü vardır. Yöneticinin, çalışana gösterdiği ilgi, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticilerin gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve çalışanın özlerine kulak vermesi, iş görenlerin iş tatminine büyük katkıda bulunmaktadır. Bir araştırmada, işinden memnun olanların yüzde 97'si, üstünün, kendisini, "iş yapan bir kişi olarak değil de, her şeyden önce bir insan gibi" gördüğünü bildirmiştir (Eronat, 2004; 18 içinde Ege, 2000; 57). Bayram, Aytaç ve Gürsakağ'ın (2007), tekstil sektöründe çalışan beyaz yakalılar arasında

yaptıkları bir araştırmada, “sonuçların şans eseri ortaya çıktığını veya başkaları tarafından kontrol edildiğini algılayan bireylerin düşük iş tatminine sahip oldukları” sonucu elde edilmiştir (Bayram v.d., 2007). Bununla beraber, örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiler. Bilgi yönetimi ile çalışanlar, temel iş yeteneklerinden değer yaratarak, daha çok değeri ve bilgiyi ellerinde tutabilirler. Bilgi yönetimi, yüksek derecede katılıma ve paylaşıma dayanan bir süreçtir ve bu sürecin her aşamasında, çalışanlar kritik rollere sahiptir. Çalışanları bilgi yönetiminde etkin rol oynamalarının, iş tatminini olumlu yönde etkilemesi beklenir (Tekdemir ve Koç, 2005; 207-208). Çağdaş yöneticilerden, çalışanların iş tatminlerini sağlaması ve arttırması için gereken çabayı göstermeleri beklenir. Her şeyden önce, çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılardan kurtulmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, çalışanların, sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar (Toker, 2007; 93).

3.4.6. Çalışma Arkadaşları

Her örgütün organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Çok az iş gören, bir ilişki sistemine dahil olmadan yalnız başına iş yapmaktadır. İnsanlar yaptıkları işten sadece ücret veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme de gereklidir (Eronat, 2004; 19). Bunun yanında, gruba üye olmak veya kabul edilmek, kişiyi yalnızlık duygularından kurtarır, bir grup içerisinde daha güçlü ve morali yerinde olarak çabalarını sürdürür ve kişisel güvenlik kazanır. Şu halde grup üyeliği, insana aynı zamanda, prestij, statü ve tanınma olanakları gibi sosyal değerlerde kazandırır (Eren, 1998; 68). Bu nedenle, çalıştığı işyerinde dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulunan iş görenin iş tatmini yüksek olmaktadır (Eronat, 2004; 19 içinde Karadal, 1999).

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini arttırabilmektedir. Her işletmede biçimsel (formal) olan ve biçimsel olmayan (informal) gruplar bulunmaktadır (Erdil v.d., 2004; 20). Biçimsel gruplar, biçimsel organizasyonun, özelliklerini gösteren gruplardır. Bunlar, organizasyonun ihtiyacına göre, planlı, bilinçli ve önceden tarifi yani

formal olarak belirli fonksiyonları görmek üzere oluşturulur. Biçimsel olmayan gruplar ise, bilinçli ve kararlı bir planla değil, fakat organizasyonlarda kendiliğinden, tabii olarak, ortaya çıkan gruplardır. Kişiler, organizasyonel bir dizayn olmadan, başka nedenlerle, kendilerinden bir araya gelerek bir grup oluştururlar (Koçel, 2005; 616).

Çalışan, çalışma grubundaki ilişkilerden de etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırmada, iş yerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamak ve çalışanı yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Erdil v.d., 2004; 21 içinde Bozkurt&Turgut, 1999). Çalışma grubunun önemi bazı işlerde diğerlerine oranla daha önemli olmaktadır. Bazı işler ekip halinde çalışmayı gerektirmektedir ve bu durumda, çalışanların birbirlerine bağımlılık, aynı baskılara maruz kalma ve diğer gruplardan ayrılma gibi deneyimleri ortak olmaktadır (Erdil v.d., 2004; 21).

Tek başına çalışanların sosyal açıdan kendilerini yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları, çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve bu grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kurmayan çalışanların iş tatminleri azalmakta, sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işyerini terk etmelerine yol açmaktadır. İngiltere’de yapılan bir araştırmada, çalışma arkadaşları ile iş tatmininin ilişkisi test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları, açıkça göstermektedir ki, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Erdil v.d., 2004; 20 içinde Oshagbemi, 2000).

Örgüt içerisindeki olumlu beşeri ilişkiler, bireylerin birbirleriyle yardımlaşarak, onların daha mutlu ve başarılı olmalarını sağlayacak bir örgüt ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Yardımlaşma fiilinden “olumlu tepkiler” almanın insanın doğal bir özelliği olduğu söylenebilir. Birey yardımlaşma sayesinde, zorlukların üstesinden kolaylıkla gelebilecek, bu da işletmenin başarısını etkileyecektir (Karaman ve Altunoğlu, 2007; 111).

3.4.7. İletişim Tarzı ve Yönetimi

Yönetim bilimi açısından iletişim, bireylerin birbirine bilgi aktarması ve duygu birliğini sağlaması açısından önemlidir. Özellikle, iletişimin çift yönlü olması, çalışanda iş tatminini sağlamsı bakımından, önemli bir konudur. Kurumda iletişimin bozuk olması, tatminsizlik yaratan bir unsur olabilmektedir (Bozkurt v.d., 2008; 7 içinde Erdoğan, 1996; 242). Yönetici, iletişim sürecinde, bireyin işinden tatmin olması konusunda oldukça etkilidir. Yönetici yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde kullanmalı, çalışanlarını tanıyarak, onların istek ve düşüncelerini dikkate alarak yönetimi sağlamalıdır. Bütün bunların yapılabilmesi, yönetici ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim ağının olması gerekir ve bu iletişim ağı sayesinde, çalışanların iş tatmini arttırılabilir. Bakan ve Büyükbeşe'nin öğretim elemanları üzerinde yaptıkları iş tatmini araştırması, iletişim kanallarının açık olması nedeniyle işteki yetki ve sorumlulukları kendilerine açık bir şekilde belirtilmiş olan öğretim elemanlarının, işlerinin bilgi ve yeteneklerine uygun olduğunu, beklentilerini karşılayan ve kişisel gelişmelerine imkan tanıyan nitelikte olduğunu ve işlerini severek yaptıklarını göstermektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2004; 14). Bununla beraber, algılanan yüksek örgütsel destek ve iletişim ile çalışanlar, onay, itibar ve sosyal kimlik ihtiyaçlarını karşılar ve örgüt için üstün performans ve fazladan rol alma davranışları sergilerler (Eisenberger, Cummings, Armeli, Lynch, 1997; 812).

Ayrıca, örgütler, hızla değişen bir dünyada varlıklarını devam ettirebilmek için gelişime büyük katkısı olan geri bildirimler kabul edilmeli, planlar yapılmalı ve çalışanlardan alınan bu yapıcı yorumlar sonucunda değişime açık olunmalıdır. Örgüt üyeleri verdikleri geribildirimler sonucunda ilerleme ve yenilik sağlayarak, işten elde ettikleri doyumunu arttırırlar (Eker, 2006; 73).

Bunun yanında, çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak için görev tanımlarının açık ve net bir şekilde tanımlanması da gerekmektedir. Görev tanımları, işin amaç ve kurallarının açık bir şekilde önceden ortaya konulması ve işi yapacak olan kişinin bu konularda bilgilendirilme düzeyini ifade etmektedir. Görevin tanımlanmış olması, bireyin kendisinden ne beklediği ve ne yapması gerektiğini anlamasına yardımcı olur. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, iş beklentilerinin neler olduğunun iyi anlaşılması, belirsizliği azaltarak bireylerin işlerine uyumunu arttırabilir ve deneme yanılma yoluyla öğrenme riskini azaltabilir (Karaman&Altundağ, 2007; 112 içinde

Glisson&Durick, 1988; 67-81). Örgüt kuralları ve prosedürlerinin ihtiyaçları karşılamaması, iş ortamında ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına enformasyonun yetersizliği, örgütsel sonuçları doğrudan etkilerken, bireylerin işe ilişkin tutumlarının da etkilemesi söz konusudur (Bayram, Aytac, Gürsakal, 2007 içinde Spector&Jex, 1998).

3.4.8. Örgüt içindeki Görevlerin Adil Dağılımı

Görev dağılımının adaletsiz olması ve iş tanımlarının yeterince açık ve net olmaması iş görenlerin örgüt içerisinde rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayarak iş görenlerin tatminlerinin azalmasına neden olur. Modern toplum olma özelliklerine bağlı olarak, hızlı bir sosyo-ekonomik yapı, teknolojik ve politik gelişmeler ve karşılıklı kültür alışverişlerinin olması, fertlerin sık sık çok farklı ve çeşitli davranış düzlemleri içerisinde yer almaları ve bunların doğal bir sonucu olarak çok değişik rolleri yerine getirmeleri zorunluluğunu doğurmuştur. İnsanlar bir taraftan rollerini öğrenirken, diğer taraftan da öğrendikleri rol beklentilerine uygun davranışlarda bulunurlar. Belirli sosyal ve örgütsel rolleri öğrenme ve ifa etme aşamalarında, torik beklentileri ile pratik rol davranışları arasında kişi-rol bütünleşmesi sağlanmalıdır. Bu uyum sağlanamazsa, rol belirsizliği ve rol çatışması yaşanır (Eroğlu, 2007; 95-99). İş görenlerin işinde, nelere yetkisinin olup, nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi, işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması, işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması, işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu belirtmemesi, işinde kendisinden beklenen görevlerin neler olduğu tam ve kesin olarak bilmemesi, görevin ne olduğuna dair iş görene bildirilen bilgilerin açık olmaması, rol belirsizliği yaratan hususlardır. Rol çatışmasında ise, iş görenlerin yapması gereken görevlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, iş görene verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personelin olmaması, işyerinde birbirinden çok farklı tarzda çalışan gruplarla ilişki içinde bulunmaması gereği gibi hususlar etkili olmaktadır. Ceylan ve Ulutürk'ün (2006), yapmış oldukları araştırmada, rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmininin negatif yönlü bir ilişki içinde olduklarını tespit etmişlerdir (Ceylan ve Ulutürk, 2006; 48-49).

İnsanlar iş ilişkilerinde, kendilerine eşit davranılmasını isterler. Kişinin başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklerle yakından ilgilidir. Kişinin örgütüne verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerinin eşit olduğunu hissetmesi durumunda, tatmin düzeyi artar

(Karaman ve Altundağ, 2007; 112 içinde Baş ve Ardiç, 2002).

Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı'nın (2005) hastane yöneticileri arasında yapmış oldukları araştırmaya göre, örgüt yöneticilerinin iş tatmininde etkili olan faktörler içerisinde, ikinci en önemli tatmin faktörü, yöneticiler arasındaki görev dağılımının belirgin olmasıdır. Görev dağılımının belirgin olması, örgütsel adalet algısının oluşmasına katkı sağlarken diğer taraftan da, yaşanan çatışmaların miktarını ve seviyesini azaltır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, [www. sid. hacettepe .edu.tr. /Makale /83/ 8032.pdf](http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/83/8032.pdf) 31.03.2009)

3.4.9. Uygun ve Adil Ödüllendirme Sistemi

Ödüllerin beklenen düzeyin altında ya da üstünde olması, iş tatminini etkilemektedir. Ödüller, beklentilerle uyumlu olursa, çalışan doyuma ulaşacaktır. Gerçekleşmeyen ödüller ise, iş tatminini olumsuz etkiler. Bu nedenle, örgütlerde uygun ve eşit bir ödül sistemi uygulanmalıdır. Her çalışanın başarısı ölçüsünde ödüllendirileceği algısı oluşturulmalıdır (Eker, 2006; 71 içinde Yiğitoğlu, 2005;2).

3.5. İş Tatminini Etkileyen ve İlişkili Olan Bireysel Faktörler

3.5.1. Kişisel Faktörler

Organizasyonel faktörlerin dışında iş gören tutumunu en çok etkileyen faktörlerde biri de kişisel özelliklerdir. Bir kişinin arzusu, tutku ve beklentileri iş tatmini üzerinde iki farklı nedenle önemli bir rol oynar. Birincisi, kişilik özellikleri, işleri hakkındaki duygularını etkileyebilir. Mesela, özgüveni yüksek ve çıktılarının kendi kontrolü altında olduğuna inanan kişilerin iş tatmini, özgüveni düşük ve çıktıları üzerinde kendi etkilerinin az olduğu düşünenler göre daha yüksektir. İkinci olarak, kişilerin diğerleri ile olan ilişkileri bu anlamda anahtar bir rol oynar. Kişinin diğerleriyle olan ilişkileri pozitif yönde birbirlerine katkı sağlayacak, öğrenmeyi hızlandıracak bu da toplam başarıyı arttıracaktır. Aslında, pozitif sosyal ilişkiler, pek çok birey için ödüllendirmenin ana kaynağı olarak görülür (Karaca, 2001; 37 içinde Boran, 1986).

Kişilerin işbirliği yapma eğilimleri, potansiyel güçlerini kullanma eğilimleri, takdir edilme istekleri, kendilerini gerçekleştirme arzuları farklıdır. Yine zevkleri, tercihleri ve öncelikleri aynı değildir. Bütün bu farklı kişisel yönelimler, insanları tatmin eden araçları da etkiler. Her insan kendi önceliği olan isteğin karşılanması ile daha çok

tatmin duyar (Karaca, 2001; 37).

3.5.2. Yaş ve Hizmet Süresi

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda üç farklı görüş geliştirilmiştir. Birincisi, yaş yükseldikçe iş tatminini de buna paralel olarak artacağı düşüncesidir. İkincisi, yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde bir ilişki vardır. İş yaşantısının ilk yıllarında iş tatmini belli bir düzeyden giderek azalır, belli bir döneme ulaştığında azalma son bulur ve aynı seviyede belli bir süre devam eder, daha sonra 45 yaşları civarında iş tatmini düzeyi yeniden artmaya başlar. Üçüncüsünde ise, yaş ile iş tatmini arasında ters “U” şeklinde bir ilişki vardır. İş tatmin düzeyi yaşa bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar (Güven v.d., 2005; 134 içinde Saleh&Otis, 1964; 425-430).

Genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı ve rasyonel olmayan beklentilere sahip olmaları, yeterli uzmanlığa sahip olmamaları ve otoriteye karşı yeterli sorumluluk taşımamaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma ihtimalleri yüksektir. Araştırmalar yaşlı personellerin, gençlere oranla işlerinde daha fazla tatmin olmalarını ve hizmet süreleri ilerledikçe, iş güvencesi ve disipline verdikleri önemin giderek arttığını ortaya koymuştur (Aksel, 2003; 123). Bayram, Aytaç ve Gürsakal'ın (2007) yapmış oldukları ampirik araştırma sonucunda ise, yaş ve hizmet süresi arttıkça, kişilerin sıkça dinlenme molası, yemek molası, işten erken çıkma, çalışma saatlerini değiştirme ise geç gelme gibi durumların azaldığı, işe karşı verimliliği azaltan davranışların ve kişiler arası çatışmaların azaldığı bulguları elde edilmiştir (Bayram v.d., 2007).

Hizmet süresi arttıkça, meslekte var olan sorunların genelde çözüme kavuştuğu, gelecek kaygısının azaldığı bu nedenle de, iş tatmininin arttığı bilinmektedir. Hizmet süresinin artmasıyla yaşın da arttığı düşünülürse, bu iki değişkenin birbirini etkilediği ve birbirine bağımlı olduğu unutulmamalıdır (Eker, 2006; 67).

3.5.3. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, cinsiyet değişkeninin iş doyumunda etken olduğunu göstermesine rağmen, hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Bu konuda yapılan birçok araştırmada, iş tatmininin cinsiyet ile

ilişkisi saptanamamıştır (Eker, 2006; 65 içinde Yıldız, 2003; 7).

Yapılan çalışmalarda, üç farklı durum ortaya çıkmıştır. İlk olarak, Hoppock (1935) tarafından kadınların erkeklere göre işlerinden daha fazla tatminkar oldukları ortaya atılmıştır. İkinci olarak, Hulin ve Smith (1964); Locke, Fitzpatrick ve White (1983), erkeklerin daha tatminkar olduklarını ileri sürmüşlerdir. Üçüncü olarak da, D'Arcy, Syrotuik ve Siddique (1984); Golding, Reshick ve Crosky (1983) erkekler ve kadınlar arasında iş tatmini bakımından hiçbir fark olmadığını ileri sürmüşlerdir (Eker, 2006; 65 içinde Gren, 2000; 12). Kadınların, aynı yetiştirme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek çalışanlara göre aldıkları ücret, iş tatmini düzeylerini etkileyebilmektedir. Örneğin, düşük statüde çalışan kadınlar, daha az ücret aldıkları için tatmin düzeyleri de düşüktür (Eker, 2006, 65 içinde Aydınli, 2005; 69). Hulin ve Smith, araştırmalarında, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini elde ettiklerini saptamışlardır. Erkeklere oranla kadınların iş tatmini düzeylerinin düşük çıkması, kadınların, erkeklerin de yaşadığı stresörlere ek olarak, cinsel taciz v.b. nedeni ile daha fazla psikolojik baskı altında oldukları ve tatminsizlik yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir (Tutar, 2007; 113).

Sonuç olarak, literatürde, bu konuyla ilgili belirgin ortak bir bulgunun varlığına rastlamak mümkün değildir.

3.5.4. Medeni Durum

Yapılan bir çok araştırmada (Toker, 2007; Aksu v.d., 2002) işgörenlerin evli, bekar ya da boşanmış olmalarının genel iş tatmini düzeyinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucu çıkmıştır. Bununla beraber, Özaltın ve arkadaşlarının doktorlar üzerinde yaptıkları araştırmada, evli doktorların bekarlara göre işlerinden daha yüksek düzeyde doyum elde ettikleri tespit edilmiştir (Özaltın v.d., 2002; 424).

3.5.5. Statü

Statü, kişinin dahil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavramdır. Değişik davranış düzlemlerindeki değişik statülerin birleşmesiyle oluşa sosyal statü, kişinin genel olarak toplumdaki pozisyon veya sosyal durumunu da gösterir. Kişinin sosyal statüsü, onun toplumdaki toplam yetki ve sorumluluklarının alanını verir. Bu yönüyle, bir sosyal statü, bir sosyal sistem içindeki belirli bir pozisyonu ve konumu gösterir (Eroğlu, 2007; 89). Bu çeşitli pozisyon ve konuların en önemlerinden biri de

sahip olunan meslek veya ulaşılan yüksek meslek düzeyidir. Çalışanların mesleki düzeyleri, iş tatminlerini de etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadırlar (http://www.egitirim.gen.tr/Evrin_Simge_isdooyumu.htm, 14.04.2009). İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Her kültürün veya alt kültürlerin yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmayı istemeyecekleri ve yapmayı hayal ettikleri işler vardır. Toplum açısından daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür (Sevimli ve İşcan, <http://www.eab.ege.edu.tr>, 31.03.2009). Meslek bağlılığının gelişmiş olması da iş tatminini arttıran bir faktördür. Greenhaus, mesleki bağlılık kavramını, bireylerin tüm yaşamları boyunca bir iş ya da bir kariyere önem vermeleri olarak ifade ederken, Blau ise, mesleki bağlılığı bireylerin bir mesleğe yönelik eğilimleri olarak açıklar. Yüksek statülü işler, bireylerin meslekleri ile kendileri arasında hissettikleri duygusal tepkileri olumlu bir şekilde etkiler (Tak ve Aydemir, 2003; 725). Özaltın ve arkadaşlarının (2002) muvazzaf (hala çalışan) doktorlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada, tabiplerin ücretlerin düşük olmasından şikayetçi olmalarına rağmen, işin kendisinden çok yüksek düzeyde tatmin sağladıkları sonucunu bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışmada, mesleki statülerine göre iş tatmin düzeyleri en yüksek olan uzman doktorlar iken, en düşük olan grup ise pratisyen doktorlardır. Yine, Türk Silahlı Kuvvetlerinde yapılan bir başka çalışmada, akademik unvanları bakımından iş tatmin düzeyi en yüksek olan tabip grubunun doçentler, en düşük olan grubun ise pratisyenler olduğu tespit edilmiştir (Özaltın v.d., 2002; 425-426). Bu ve benzeri bir çok araştırma çerçevesinde, yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların, böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Sevimli ve İşcan, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5_S1_2_M7.pdf içinde Hickson & Oshgebemi, 1999, 31.03.2009).

Burke (1989), işgörenlerin tatminsizliğinin üst yöneticiye olan mesafe arttıkça yükseldiğini ve üst kademe yöneticilerin orta seviyedeki yöneticilerden daha fazla iş tatmini sağladıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde, Atan'ın (1994) banka işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmasında, iş tatmini azaldıkça, iş değiştirme ve işten ayrılma oranındaki artışın alt kademe yöneticiler için geçerli olduğunu, üst kademe müdürler için bunun geçerli olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002; 277).

Orta ve alt kademe çalışanların, yükselme politikalarının objektif olmaması, merkeziyetçi yapı, hizmet içi eğitim olanaklarının eşit sunulmaması, gelişmeye sağlanan imkanların adil olmaması ve işte yükselmenin politik kaygılar ile yapılıyor olması gibi nedenlerden dolayı, üst kademe veya yönetici pozisyonunda çalışanlara göre, daha tatminsiz oldukları düşünülebilir (Aksu v.d., 2002; 277).

3.5.6. Eğitim ve Öğrenim Durumu

İş tatmini ile ilişkilendirilen bir diğer etken de eğitim düzeyidir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sevimli ve İşcan, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5_S1_2_M7.pdf içinde Baysal, 1981; 31.03.2009). Benzer olarak pazarlama işletmelerinde satış elemanlarının iş tatminini araştıran bir çalışmada, satış elemanlarının öğrenim düzeylerinin artması ile birlikte, yöneticilerle olan ilişkisi derecesinin de arttığı sonucu bulunmuştur (Gavcar ve Tavşancı, 2004; 89). Bilgiç'in (1998) yaptığı diğer bir araştırmada ise, öğrenim düzeyi yüksek çalışanların verimlilik ile daha çok ilgilenmekte olduğu ve işlerine yönelik daha az olumsuz duygular geliştirdikleri ortaya konmuştur. Buna karşılık, Toker'in turizm sektöründe yapmış olduğu araştırmada, lise mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin, üniversite mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burris'in (1983) çalışmasında da, çalışanların öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden çok yüksek düzeyde olması halinde iş tatminsizliğinin ortaya çıktığı; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta düzeyde yüksek olması halinde ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu belirtilmektedir (Toker, 2007; 101-104). Özellikle yeni mezun olan ve iş deneyimine sahip olmayan genç çalışanların gerçek dışı yüksek beklentilerinin olması, bu kişilerin tatmin seviyelerinin, öğrenim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha az olmasının sebeplerinden biridir.

3.6. İş Tatmini ve Genel Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bireyin iş dışı yaşamı hakkındaki duygusal tepkisidir, hayata karşı genel tutumudur. İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan incelenmiş bir konudur (Özdevecioğlu, 2003; 696). Bu doğrultuda araştırmalarda ele alınan diğer bir olgu ise, yaşam tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkinin şekli ile ilgilidir. Bu konuda, iş tatmini ile yaşam tatmininin yaşam

tatminini arttırdığı (yayılma etkisi), iş tatmininin yaşam tatminini azalttığı (telafi etme etkisi) ve ikisinin arasında hiçbir ilişkinin olmadığı (ayırma modeli) yönünde üç farklı görüş vardır (Arbak v.d., 1998; 194).

Yaşam tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim insanları üç teorik model geliştirmişlerdir. Yayılma modeline göre, işyerinde tatmin olmuş bireyler, iş dışı yaşamda da tatmin olma eğilimine gireceklerdir. Tam tersi olarak, işinden tatmin olmayan bireyler yaşamdan da tatmin olmayacaklardır (Özdevecioğlu, 2003; 698). Yapılan birçok araştırma bu görüşü destekler niteliktedir. Iris ve Barret'in yaptığı araştırmaya göre, eğer birey işinden memnun ise, işini önemsemesi bu tatmin durumuyla uyumlu olur. Orpen yaptığı araştırmada, işteki tatmin derecesinin, iş dışı yaşamındaki tatmin derecesini daha çok etkilediğini savunmuştur (Sevimli ve İşcan, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5_S1_2_M7.pdf içinde Iris & Barret, 1972; Orpen, 1978). Yayılma modelinin tersine, telafi etme modeli, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu modele göre, işyerinde, tatmin olmayan bireyler, iş dışı yaşamlarında tatmin olmanın yollarını aramaktadırlar. Özellikle, işlerini sıkıcı ve rutin olarak gören çalışanlar, iş dışı yaşamlarında kendilerine heyecan verici aktiviteler bulmaktadırlar. Ayırma modeline göre ise, bireyin iş tatmini ile iş dışı yaşam tatmini arasında herhangi bir ilişki yoktur. Çalışanlar iş yaşamı ile iş dışı yaşamı birbirinden ayırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; 698). Bu modelin üçünün de geçerli olduğu durumlar mevcuttur. Bununla beraber, Özdevecioğlu'nun Kayseri'de faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yayılma modeli ile iş tatmininin ya da tatminsizliğinin, yaşam tatminini etkilediği görülmüş ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bireylerin iş tatminleri ya da tatminsizlikleri, iş dışı yaşamları için de dikkate alınması gereken bir konudur (Özdevecioğlu, 2003; 698).

3.7. İş Tatminsizliği Kavramı ve Sonuçları

3.7.1. İş Tatminsizliği Kavramı

İş tatmini oluşturan faktörler, çalışanlarda tatmin duygusu veya tatminsizlik duygularının oluşmasını yol açar. Genelde, çalışanlar, ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde çalışmak isterler. İhtiyaçları gerçekleşmediğinde ise, tatminsizlik duyarlar (Tanrıverdi, 2006; 1). İş tatminsizliği kavramı, iş görenlerin işinden hoşnutsuzluk duygularını ifade

eden, iş tatmini kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Bu anlamda, iş tatminsizliği, iş görenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluğu belirtmektedir (Bölüktepe, 1993; 25). Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan, çalışma hayatında esas olan, iş tatmini değil iş tatminsizliğidir. İş tatmini ile ilgili çalışmaların çoğu da, gerçekte, iş tatminsizliğini açığa çıkartmayı, bunların azaltılması ile ilgili önlemler almayı amaçlamaktadır (Eroğlu, 1984; 147).

Bir örgütte, koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İş tatminsizliği, iş görenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, iş görenlerin sağlık durumunu da olumsuz etkilemektedir. İş tatmini düşük iş görenlerde, sinirsel ve duygusal çöküntülerin oluştuğu ve genel sağlık durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002; 3 içinde Miner, 1992; 119).

Gerek kamu kesiminde, gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan iş görenlerin genel görüşü, çeşitli sebeplerden dolayı işleriyle ilgili tatminsizlik yaşadıklarıdır. Bu bağlamda, ülkemizdeki örgütlerde, iş tatminin yüksek olduğu bir organizasyon bulmak oldukça güçtür. İş tatminsizliği, iş hayatında ve günlük yaşantıda kanıksanmaya ve olağan bir durummuş gibi algılanmaya başlandığı için yöneticiler tarafından göz ardı edilmesine rağmen, aslında örgütlerin başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerde, iş tatminsizliğinin sebepleri ve sonuçları iyi teşhis edilmeli ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınarak, iş hayatında ve toplumda iş tatminsizliği yaşayan çalışanların sayılarını azaltacak çözüm yolları üretilmelidir.

3.7.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

3.7.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık, belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması gereken kişinin, çalışmak üzere işe gelmemesidir. Devamsızlık, iş görenlerin işe mazeretsiz olarak gelmemelerine ve bunu alışkanlık haline getirmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca,

devamsızlık, işletmelere her yıl ciddi mali zararlar vermektedir. Örgütlerde, devamsızlık durumu, genellikle, hastalık nedeniyle rapor alınması, çalışanın mazeret izni kullanması, çalışanın mazeretsiz olarak işe gelmemesi şeklinde gerçekleşir. İşletme politikalarında ve uygulamalarında haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına inanan, önderlik, çalışma şartları ve ücretler açısından tatminsizlik duyan, haksız ve yersiz işlem yapıldığını algılayan iş görenler, kendileri için mevcut olan bir silahla (yani devamsızlıkla) tepki verirler. Özellikle, devamsızlık durumunda, ücretlerinde herhangi bir azalma söz konusu değilse, iş görenler tatmin olmadıkları durumlarda bu yola sık başvururlar. Bu nedenle, devamsızlık, iş görenlerin tatminsizliklerini ifade etmek için kullandıkları en kolay ve riski en az olan bir yoldur. Ayrıca, devamsızlık, iş görenlerin kızdıkları yönetim uygulamalarına karşı protestoda bulunmak için kullandıkları yöntemlerden birisidir. Bundan başka, devamsızlıklar, iş kazaları ve meslek hastalıklarından, çalışma saatlerinin uzunluğundan, ilgi ve sorumluluk duygularının eksikliğinden, değer verilmediği düşüncesinden, ulaşım aksaklığından, kötü hava şartlarından, moral bozukluğu ve motivasyon eksikliğinden, başka bir iş arama gibi şahsi işlerden de kaynaklanabilir. Sonuç olarak, adaletsizlik ve haksızlık algılamalarından kaynaklanan genellikle, tatminsizlik durumlarında ortaya çıkan devamsızlık, işçi-işveren ilişkilerinin daha da bozulmasına yol açarak çalışma huzursuzluğunun hem nedeni, hem de sonucunu oluşturmaktadır (Özdemir, 1993; 70-71).

3.7.2.2. Personel Devri ve İşten Ayrılma Niyeti

İşletmeye giriş ve çıkış hareketlerini ifade eden personel devri, bir kuruluşun kadrosunda, istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, istifa, işten uzaklaşma v.b. nedenlerle işletmeden ayrılmayı ifade etmektedir. Bir başka ifade ile, personel devri, bir işletmede çalışan iş görenlerden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların sayısını göstermektedir. Personel devri, mevcut huzursuzluktan kaçış eylemidir. İş gören, çalıştığı işletmede, adaletsiz ve haksız dağıtımlar ile uygulamalardan huzursuzluk ve tatminsizlik duyuyorsa, bu huzursuzluğunu ve tatminsizliğini giderecek çözümler üretmiyor ve bütün bulardan doğan gerilimleri de başka şeylere aktaramıyorsa, o zaman işletmeden ayrılmayı tercih edecektir. Bu nedenle personel devri, iş tatminsizliği için iyi bir gösterge olmaktadır (Özdemir, 1993; 71). ABD’de cezaevlerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, iş tatmininin, iş gören devir hızının en önemli göstergesi olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, işlerinden memnun olmayan iş görenlerin, işlerinden ayrılacağı savı desteklenmiştir (Aydemir ve Özkay,

2003; 715). Örgüte bağlılıkları ve iş tatminleri olmayan veya düşük olan bireyleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri ve mutsuz oldukları için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenir. Birçok araştırma sonuçları da, iş tatmini ve bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004; 93; Meyer & Allen, 1997). Yapılan çalışmaların birisinde, “iş tatmininin düştüğü bir işletmede, dört yıl içinde personel sorunları endekslerinde önemli artışlar gözlenmiş, devamsızlık %5, işgücü devri %70, yakınmalar %38, disiplin cezaları %44 artmıştır”. Ross ve Zender, 1950’de büyük bir şirketin 2680 bayan işçisinin tatmin seviyelerini ölçmüşler ve dört ay sonra 169 işçinin istifa ettiği görülmüştür. İstifa eden bu işçilerin tatmin seviyeleri yeniden incelenmiş ve bu işçilerin sahip olduğu özerklikten, ücretlerden ve işlerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı belirgin bir şekilde tatminsiz oldukları görülmüştür (Eronat, 2004; 66 içinde Davis, 1988; 95; Erdoğan, 2002; 35). Çalışan iş görenlerin, iş hayatını sürdürdükleri işyerinde başta ücret olmak üzere diğer çalışma şartları konularında en fazla rahatsızlık ve tatminsizlik duydukları husus ise çoğunlukla işyerinde dağıtımçı, prosedürel ve etkileşimsel adalet uygulamalarının yetersizliğidir.

Günümüzde, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır. Daha önceleri, çalıştıkları işyerlerini ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadırlar. Profesyonel kişiler ise, çalıştıkları kurumdan çok, yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işyerinde kalmak, isteklerinin karşılanması ve tatmin olmaları ile orantılıdır ve iş tatmini düşük olan çalışanlar, genellikle ilk örgütten ayrılma kararı vermektedirler. Bu karar örgüte, ayrılan personel için çıkış görüşmeleri, idari işlemler, kıdem ve ihbar tazminatı gibi ayrılma maliyetleri, iş imkanlarının olduğunun duyurulması işe almada önce yapılan idari işlemler, görüşmeler sınavlar, seyahat ve taşıma masrafları, uyum sağlama giderleri gibi yeni çalışanın işe alınması maliyeti ve nihayet yeni çalışanın eğitim maliyeti gibi maliyetler yükleyecektir (Aksel, 2003; 127). Bu durumda, örgütte çalışanların, örgüte bağlılıklarını sağlayıcı uygulama ve işlemler, örgütten ayrılma isteklerine karşı alınmış en önemli tedbir olarak görülmektedir. Bütün bu uygulama ve işlemlerin ise ancak adalet ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilmiş olması hali, örgütsel bağlılık yaratabilir.

Örgütler açısından maliyet getirici ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda, örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların moralini bozan, ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, örgüt için çalışmasının devamını sağlaması fırsatı vermesi açılarından örgüt için oldukça önemlidir. İyi eğitilmiş, konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılması ile birlikte, örgüt açısından onun için katlanılan maliyetler, boşa harcanan, zarara dönüşmektedir. Bu yüzden, konularında yetmişmiş insanların, tatmin ve bağlılıkları sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik, etkinlik ve rekabet gücü açısından son derece önemlidir. Çalışan iş görenlerin işten ayrılma niyeti, iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olup, iş tatminine veya tatminsizliğe bağlı olarak oluşan ayrılma niyetlerinin paralelinde, öncelikle kendi işini değerlendirerek, işteki tatminini sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması durumunda, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşamada ise, oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Fakat, küreselleşme paralelinde ekonomideki adaletsiz ve dengesiz bir şekilde, çoğunlukla dış etkenlerin dayandırılmasına bağlı yeniden yapılandırma çalışmaları ile yine dışarıdan yapılan diplomatik baskılar sonucunda başvurulmuş, siyasi reformlar ve özellikle krizler ekonomik sonucu işten çıkartılmaların olması ve yeni istihdam alanlarının yaratılamaması, ülkemizdeki işsizliğin boyutlarını önemli bir düzeye yükseltmiştir (Poyraz ve Kama, 2008; 147-149). Bu zoraki ekonomik koşullar, işlerinden tatmin olmasa da, iş görenlerin kendilerini mevcut işlerinde ve örgütlerinde çalışmak zorunda hissetmelerine neden olmaktadır. Ekonominin iyi ve dengeli olduğu dönemlerde, tatminsizlik duygusu personel devri oranının yükselmesine neden olmakta fakat, ekonominin daraldığı ve dengesizliklerin çoğaldığı dönemlerde, bireyler, işten ayrılmak yerine, bu tatminsizlik duygusuna katlanmayı tercih etmektedirler (Eronat, 2004; 69 içinde Ege, 2000; 71-73). Tatminsizlik, çalışanların işten ayrılmasalar da, alternatif iş imkanlarını araştırma tutumu geliştirmelerine ve uygun koşullarda ve zamanda, işten ayrılma davranışı göstermelerine yol açmaktadır. Bu tür niyeti ve arayışı olan personelin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden tam anlamıyla faydalanmak mümkün olmaz.

3.7.2.3. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları

Pek çok ülkede, iş kazası ile ilgili değişik tanımlamalar yapılmıştır. Ülkemizde, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun 11. maddesinde iş kazası, şu şekilde tanımlanmıştır: “iş kazası, sigortalının işyerinde bulunduğu sırada, işveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla, sigortalının işveren tarafından görev ile başka bir yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda, emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanda, sigortalının işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp, getirilmeler sırasındaki hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya daha sonradan bedence ya da ruha arızaya uğratan olaydır”. Bir olayın iş kazası olarak kabul edilmesi için salt bedensel bir hasar gerekmemektedir, ruhsal hasarlar da ruhsal hasarlar da iş kazası olarak kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalarda, iş kazalarının insanlardan, çevreden ve teknik nedenlerden kaynaklandıklarını göstermektedir. Kaza nedenlerinin yaklaşık %80’ni insani faktörlerden kaynaklanır (<http://www.webhatti.com/liseler/242637-is-kazalari-mobilya-ve-dekorasyon-atolyesi.html>, 12.04.2009).

Dengesiz yönetim ilişkileri, iş görenler arasındaki kötü meslektaşlık ilişkileri, işçi-işveren arasındaki uyumsuzluk ve ödüllendirme sisteminin haksızlıkları da iş kazalarına yol açabilir. Bu iş kazalarının teknik ve çevresel nedenleri genellikle, işverenin işçiye sağladığı çalışma şartları ile ilgili iken, insani nedenler ise iş tatminsizliği ile ilgilidir (Özdemir, 1993; 76). Tatminsizlik ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazalar, kişilerin stres durumundan kaynaklanmaktadır. Stres ya da gerilim, yüzünden işçilerin kaza yapmalarını artıran fizyolojik ve psikolojik etkenler şunlardır; hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma gibi nedenler çalışanların işyerindeki bedensel psikolojik dengelerinin bozulmasından kaynaklanan iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu nedenle iş kazalarının bir kısmı, iş görenlerin tatminsizlik yaratan çalışma ortamından çekilmek için başvurdukları bilinçli veya bilinçsiz motivasyonları meydana getirir (Eroğlu, 2007; 466). Sonuç olarak, işyerindeki haksız ve yersiz uygulamalar ile işlemler ve kötü iletişimden dolayı zihinsel ve bedensel dengeleri bozulan herhangi bir iş gören, işine olan ilgisini kaybeder ve dikkatsizce davranıp, kendi hayatını ya da iş arkadaşlarının hayatını tehlikeye sokabilecek ciddi iş kazalarına neden olabilir.

İş sağlığı, güvenli ve çalışma ortamı ile ilgili olarak sorunların tespiti, bunların çözümü için etkin metotların geliştirilmesi, öncelikler ve sonuçların değerlendirilmesi gereklidir. İşle bağlantılı olan veya işin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan kaza ve yaralanmaları, asgariye indirerek önlemeyi amaçlayan kapsamlı politikaların varlığı önemlidir (Yardım v.d., 2007; 271). Bu çerçevede, iş kazalarının esas nedeni, işyerindeki çeşitli dengesizliklerin, çalışan insanların zihin ve beden dengelerini bozmasına bağlı olarak ortaya çıkarttığı iş kazalarını önlemenin en kalıcı tedbiri, her şeyden önce, örgütteki bütün dengeleri yeniden kurmak ve oluşturmaktır.

3.7.2.4. Sendikal Örgütlenme, Grev ve Lokavt

Sendikal örgütlenmeler, çalışma hayatının güçlü ve egemen tarafı olan “işveren” ve “patronların”, tamamen kendi çıkarlarına göre şekillendirdikleri adaletsiz ve haksız çalışma şartlarına karşı işçilerin çıkarlarının korunmasında ortak bir işbirliği ile çalışan emekçilerin iş tatminsizliklerinin bir sonucu olarak kurulmuşlardır. Sendikal örgütlenme, iş görene ilk olarak bir aidiyet duygusu kazandırır. Bir gruba veya sınıfa ait olma, o gruba veya sınıfla dayanışma içinde bulunma, kişiye bir güven kazandırır, iş göreni tek başına olmak ve çaresizliklerden ve yalnızlıktan kurtarır. Ayrıca, sendikanın, işçileri, işveren karşısında güçlü bir şekilde savunması, onların haklarını toplu sözleşmeler yoluyla alması ve toplu sözleşmelerin uygulanmasında etkin rol üstlenmesi gibi işverenleri göz önüne aldığı, sendikal örgütlenmenin varlığı, iş tatminlerini arttıracaktır. Smith ve Hamner’in yapmış oldukları tutum anketlerinde, iş görenlerin çok önemli bir kısmının, çalıştıkları işyerindeki çalışma şartlarının belirlenmesinde kendi irade ve katkılarının olması arzusu ile bir şekilde hissettikleri iş tatminsizliklerinden kurtulmaya bir vesile olması beklentisinden dolayı sendikal örgütlenmelere katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır (Karaca, 2001; 84).

Grevler ise, çalışma hayatındaki haksızlık ve dengesizliklerin yol açtığı tatminsizlik huzursuzlukların en yaygın ve en belirgin işaretidir. Bu bağlamda, iş tatminsizliği, yasal olmayan grevlere, iş yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara, disiplin kurallarına uymamaya, iş yavaşlatmalara da yol açabilmektedir. Günümüzde işçi-işveren ilişkileri, siyasal, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle grev ve lokavt, ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedir. Çünkü, grev, topluma belirli bir ekonomik maliyet yüklemektedir. Bu nedenle, grevler, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan

birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İş kolunda ve işyerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak tarzda, işveren ya da işveren vekili tarafından kendi işletmesindeki işçileri topluca uzaklaştırması anlamına gelen lokavt ise, zaten bozulmuş olan işçi-işveren arasındaki dengelerin ve ilişkilerin daha fazla bozulmasına uygun bir ortam hazırlamaktadır (Bölüktepe 1993; 31-32).

Sonuç olarak, örgütteki dengesizliklerin ve eşitsizliklerin neden olmasıyla, çeşitli şekillerde ortaya çıkan grevlerin, toplu iş sözleşmelerinin getirdiği haklardan işçilerin memnun olmaması veya beklentilerine uygun olmaması, işçilerin bekledi adil ve haklı dağıtım ve paylaşımın bulunmaması, işçi şikayetlerinin dinlenmemesi ve çözüme kavuşturulmaması, ücret seviyesinin günün ekonomik ve sosyal koşullarına uygun olmaması ile adaletsizliği, uyuşmazlıkları ele alma süreçlerinin oluşturulamaması, gibi durumlardan doğan iş tatminsizlikleri ve huzursuzluklarından kaynaklandığını söyleyebiliriz (Özdemir, 1993; 73).

3.7.2.5. Saldırganlık ve Örgütsel Sabotaj

Saldırganlık, bireysel amaçlara ulaşma çabası içinde atak, hostilite (düşmanlık), hükmetme, engelleri yok etme veya kendine karşı direnme tutumunu ifade eder. Bir yaklaşıma göre, örgütlerdeki çeşitli adaletsizliklere ve tatminsizliklere karşı olan tepkilerde giderek gelişme görülür. Mesela, önce şikayetler başlar, bu şikayetler çatışmaya dönüşür ve çatışma yönetim tarafından yapıcı bir şekilde çözümlenememesi çalışanların saldırgan davranışlar göstermesi ile sonuçlanır (Minibaş, 1990; 13). Örgütteki saldırganlık duyguları, çalışanların işyerinde karşılaştıkları çeşitli haksızlık ve olumsuzluklardan dolayı, bilinç altına atarak orada biriktirdikleri kızgınlık ve öfkelerin birikiminden ortaya çıkan yıkıcı ve tahripkar bir duygudur. Bu duygular, ya dış dünyaya, ya da iç bünyeye yansıtılmak suretiyle sürekli bir hareketlilik içerisinde olur. Bu bağlamda, saldırgan davranışlar, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya rencide teme düşüncesi ile giriştiği çabalarıdır. Saldırgan davranışların fiziki saldırı şeklindeki türüne şiddet denilmektedir. Baron ve Neuman adlı bilim adamları saldırgan davranışları üç grupta incelemişlerdir. Birinci kategorideki saldırgan davranışlar, örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Beden dili ve sözlü yapılan saldırılar, bu kategoride değerlendirilir. Bu tür saldırgan davranışlardan bazıları; şunlardır; kızgın bakışlar, sessiz kalma, konuşurken diğerlerinin sözlerini kesme, sözlü cinsel taciz, olumsuz performans

raporu verme, üst kademelere yanlış bilgi verme veya bilgiyi saklama. İkinci kategoride, birilerinin amaçlarına ulaşmasını engelleme şeklinde ortaya çıkan saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Başlıca engelleme şeklindeki saldırgan davranış türleri şunlardır: hedef kişinin telefon rehberindeki numaraları silmek, bazı önemli konulardaki çalışmalara son verme ya da verdirme, hedef kişiye yaklaşan tehlikeleri haber vermeme, hedef kişinin toplantıya geç gelmesine neden olma, hedef kişinin kullanacağı kaynakları ele geçirme ve vermeme, iş yavaşlatma. Son kategoride, açık ve tehlikeli saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Bunların başlıca türleri ise şunlardır; silahlı saldırı, vurma, ısırma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, sabotaj, makinelere zarar verme, mesajları yok etme, çalışma düzenini bozma, dağıtma (Özdevecioğlu, 2003; 80-81).

Yapılan bir çok araştırmaya göre, örgütlerdeki yerli yerinde ve olması gerektiği şekilde bulunmasından dolayı işinden tatminkar olan çalışanların, örgüt içinde saldırgan davranışlarda bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalardan biri de, Minibaş (1990) tarafından öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre, iş tatmini düşük düzeyde olan grup, çalışma hayatıyla ilgili olumsuzluk bulunan birçok konuda saldırgan bir davranış tipi göstermektedirler. İş tatmini yüksek olan grupta ise, öğretmenler, saldırganlıktan kaçınan, sabır ve uyum gösteren davranışlar sergilemektedirler (Minibaş, 1990; 89). Örgüt içi saldırgan davranışlar, örgütsel barışı ve huzuru bozar. Organizasyon, amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer (Özdevecioğlu, 2003; 81).

Örgütsel sabotaj, organizasyonel yapıyı, çalışanları, müşterileri ve mali kaynakları olumsuz etkileyen bir saldırgan davranış türü olarak, mutlaka yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesi gereken bir örgütsel davranış alanıdır. Örgütsel sabotaj, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir davranış değildir. Sabotaj, kendisini son derece çaresiz hisseden bir bireyin kendisini ifade etme şeklidir. Örgüt üyelerinin, örgütteki dengesizlik ve çarpıklıklara karşı normal yollardan gönüllü olarak gerçekleştirdikleri bir tepki metodudur. Bireyin çevresine karşı gösterdiği reaksiyonun bir sonucudur. Sabotaj, örgütün çalışmasını engellemeye veya iş makinelerine, müşterilerle ilişkilere, örgüt içi iletişime, işbirliğine zarar vermeye yönelik kişisel veya grupsal davranışlardır. Literatür incelemesi yapıldığında, örgütsel sabotajın, beş temel nedene dayandığı görülmektedir. Bu nedenler ise güçsüzlük, hayal kırıklığı, işleri kolaylaştırma düşüncesi, sıkıntı ve eğlence düşüncesi ve örgüt içi adaletsizlikler. Genel

olarak, sabotaja hedef olan üç grup vardır. Bu hedefler, bireyler, ekipmanlar ve örgütün kendisidir. Örgütsel sabotaj sınıflandırması ise üç kategoride incelenmektedir. Tahrip türü sabotajlarda, makineleri, araç ve gereçleri, eşyaları tahrip etmeye ve insanlara fiziki ve psikolojik olarak zarar veren sabotajlar söz konusudur. Faaliyetsizlik sabotaj türü ise, çalışmamak, başkalarını da çalıştırmamak, düşük etkinlik ve verimlilik, düşük performans verilen görevleri yapmamak, eksik yapmak, sorumluluk alaya karşı isteksizlik şeklinde ortaya çıkar. Son olarak, gereksiz sarfiyatta bulunma sabotajı türünde de, hammaddeyi, enerjiyi, suyu, malzemeyi, zamanı veya yarı mamulü gereksiz yere sarf etmek davranışları yer alır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005; 95-101).

3.7.2.6. Çatışma

Bireysel farklılıklara bağlı olarak, her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih v.b. noktalardan farklı görüşleri benimseyip savunacaktır. Oluşan bu farklılık, çatışmaların kaynağını oluşturan önemli faktörlerden biridir (Üngüren v.d., 2009 içinde Karataş, 2007; Akkirman, 1998; 2). Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması, haksız ve yersiz işlemlere maruz kalması, değer yargılara uymayan bir hareket ve bir sonuç için zorlanması durumunda, zihinsel olarak yaşadığı çelişkiye bağlı olarak ulaştığı duygusal yapı olarak ifade edilebilir. Bir kişi ya da bir grubun, başka bir kişi ya da grubun çalışmalarını ve haklarını, maksatlı bir şekilde engellemeye girişmesi sonucunda, kişi ya da grup yahut da örgütün amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmasını engeller veya haklarını çiğnerse çatışma süreci başlamış olur. Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların genel olarak, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülmektedir. Yıkıcı çatışma, organizasyon üzerinde iletişimin gecikmesi, bağlılığın ve amaçların öneminin azalması, işbirliğinin ortadan kalkması, çalışanlar arasında düşmanca davranışların başlaması, depresyon ve kaygı gibi rahatsızlıklara yol açarak, ruhsal ve fiziksel gerginliği arttırması, üretimin düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, iş tatmininin azalması, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Çatışma, etkin bir şekilde yönetilip, yapıcı forma sokulduğunda, taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı arttırma, örgüte esneklik kazandırma, bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak örgütsel verimlilikte artışın sağlanması, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlar (Üngüren v.d., 2009; 39 içinde Asunakutlu ve Safran, 2005; 164).

Örgüt içinde, çatışmanın daha çok farklı bölüm çalışanları ve farklı bölüm müdür ve yardımcıları arasında yaşandığı görülmektedir. Başka bir ifade ile, işletmelerde bölümler arası (gruplar arası) çatışma yaşandığı söylenebilir. Bölümler arasında gerçekleşen çatışma, benzer fiziki ve sosyal ortamlarda bulunan, birbirleriyle etkileşim içerisinde olan örgütlerde en fazla görülen çatışma türüdür. Gruplar arası çatışmaların nedenleri, karşılıklı görev bağımlılığı, rekabet, amaç, değer, çıkar, statü farklılıkları, iletişim bozuklukları, sorumlulukların belirsizliği gibi nedenlerle açıklanır. Bölüm yöneticisi, hem bölümün bir üyesi olarak, hem de bir yönetici sıfatıyla çatışmayı yönetmede en önemli rolü oynamaktadır. Liderin adaletli ve eşitlikçi yönetim tarzından, adaletsiz bir yönetim biçimine geçmesi, bölümler arası kutuplaşmayı da belirginleştirecektir. Böylece, gruplar arasında çatışma, etkin bir şekilde yönetilmediğinden, grupların kendilerinin üstün olduklarını gösterecek yollara başvurarak çatışmanın yıkıcı etkisi artacaktır. Bu yönde ilerleyen bir çatışma ise bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ile sonuçlanarak örgütün kaybetmesi anlamına gelecektir. Çalışanların kendi bölümlerinde çalışanlarla da çatışma yaşadıkları görülmektedir. Bir anlamda, kişiler arası çatışma yaşamaktadırlar. Bireyler arası çatışmalar, iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesi sonucu meydana gelmektedir. Örgütlerde, en çok yaşanan bireyler arası çatışma, ast-üst arasında yaşanan çatışmalardır. Ast-üst arasında yaşanan çatışmaların nedeni ast ve üstler arasındaki güç dengesizliğidir (Üngüren v.d., 2009; 53). Örgüt içinde algılanan bu adaletsiz ve haksız uygulamalar çalışanlarda iş tatminsizliği ve huzursuzluk yaratacaktır ve bu durumun sürekli hale gelmesi neticesinde ise, çatışma kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Özetle ifade edilecek olursa, düşük iş tatminine sahip olan çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde kendi isteklerinin gerçekleşmesine odaklı, karşı tarafın isteklerini göz ardı eden yıkıcı çatışma stratejileri uyguladıkları anlaşılmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde ise çatışmayı olumlu yönde yönetip, önem vererek kazan-kazan yaklaşımı içerisinde yapıcı strateji ile hareket ettikleri söylenebilir (Üngüren v.d., 2009; 51).

3.7.2.7. Yabancılaşma

Modern üretim süreçleri içerisinde insanoğlu, makineleşmenin giderek hayatın her alanını sardığı endüstri ya da toplumsal kurumların etkisi altında yaşamaktadır.

İnsani öz, bu süreçte dönüşüm geçirmekte, insanı ve sosyal boyutundan sıyrılmakta, emeğine ve ürününe aidiyet duymamakta, bütünlük duygusundan uzaklaşmaktadır. Kapitalist üretim ortamları, birey üzerinde adaletsiz uygulamalarla insanlıktan çıkarıcı bir baskı ve tahakküm düzeni oluşturarak, çalışanları günlük yaşam bütünlüğünden kopararak “iş odaklı” bir hale getirmektedir. Böylelikle, birey yabancılaşma hissi yaşamakta ve bireyin etrafındaki bütün ilişkiler ve dünya güvenilirliğini yitirmektedir. Marcuse’a göre, yabancılaşma, bireyin kendi bilinç ve yaratıcı güçlerini, kolektif insan özelliklerini kaybetmeleri ve bireyler üzerinde hakimiyet kuran, insani özden uzaklaştıran güçlerin tutsağı haline gelme durumudur. Örgütsel kaybetmeleri ve yapıların biçimsel ve rasyonel işleyişi, zamanla örgütlerin yabancılaşma eğilimini arttırır. Yabancılaşma, örgüt içinde özdeşleşmenin tersine iş görenin örgütten soğuması, psikolojik olarak uzaklaşması, kendini çekmesi şeklinde belirir. Yabancılaşmış iş gören, işine devam etse bile, kendisini tümüyle işine veremez, örgütün üyesi olarak göremez. Örgütün kendisine verdiği konumu, saygınlığı reddeder. İşini yaşamının bir parçası olarak görmemeye, işinden yaşamında söz etmemeye çalışır. Örgütün yönetimine, sosyal etkinliklere, işin dışındaki faaliyetlere sırtını döner, örgütü ve işi ile gurur duymaz. Örgüt dışında kendisine tatmin kaynakları arar. Yapılan bir çok araştırma, iş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında yüksek bir korelasyon olduğunu gösterir. Bunun yanında, “yetkisizlik”, “anlamsızlık”, “ölçsüzlük”, “yalnızlık” ve “öz yabancılaşma” gibi etkenler de iş tatminsizliğini etkiler. İş ortamı ve işe ilişkin tatminsizlik karşısında birey, çoğu kez kendini kapana kısılmış hisseder ve abartılı tepkiler verir (Aytaç, 2005;321-325).

3.7.2.8. Engellenme

Günlük konuşma dilinde, “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” olarak kullanılan bu kavram, insanların bir ihtiyaçtan, bir beklentiden veya bir istekten yoksun kalma ya da bu gereksinim ve isteklerin tatmininde bir takım engellerle karşılaşılması şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2007; 59). Engellenme, beklenen ve hak edilen sonuçların, ödüllerin ve işlemlerin yerine fiilen gelmemiş olmasından kaynaklanan psikolojik bir tepkidir. Engellenmiş birey, haksızlığa uğradığına inandığı halde kendi başına çözüm bulamayan ve problem çözmede bloke olmuştur. Birey, isteklerinden yoksun kaldıkça, karşılaştığı güçlüklerin, engellerin önemini abartır. İş tatmini düşük olan çalışanlar da, bazı ihtiyaçlarını karşılayamamış ya da amaçlarına ulaşamamış, kısacası engellenmiş

bireylerdir. Araştırmalar, iş tatmini düşük olan çalışanların suçluluk duygusu ve sorunlara çözüm getirememe davranış tipi gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çeşitli nedenlerle engellenen ve iş tatmini azalan çalışanların performanslarının yetersiz kalması, bireylerin suçluluk duygularının artmasına neden olur ve böylece bireyin yaşadığı hayal kırıklığı ve motive olmama problemleri giderek derinleşir (Minibaş, 1990; 94). Adaletsizlik ve haksızlık algılamaları, doğrudan doğruya kişilerin gelecekle ilgili beklenti ve umutlarını da büyük ölçüde azaltıcı etkilere sahiptir.

3.7.2.9. Stres

İş hayatının kaçınılmaz gerçeklerinden biri de strestir. Bugünkü anlamıyla stresi ilk açıklayan Kanadalı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye'dir (Özdevecioğlu v.d., 2003; 131). Selye'nin çok yaygın olarak kullanılan ve benimsenen bu tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir. Iwancevich, Gibson ve Donelley'in geliştirdiği ve günümüzde en çok kullanılan tanıma göre ise stres, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış veya iç hareket, durum ya da olayın organizmaya yansıyan sonucudur (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002; 17 içinde Artan, 1986; 39).

İş hayatında yaşanan stres, hem çalışan açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkıları stresin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle zarar görmekte ve azalmaktadır. Araştırmalara göre, stres, çalışanların işyerinde devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, işyeri bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Çalışanların birinde görülen stres, diğer çalışanları da olumsuz etkilemekte ve böylece, verimlilik düşmektedir (Özdevecioğlu v.d., 2003; 131 içinde Balcı, 200; 78). Benzer olarak pek çok çalışmada, (Chen ve Spector, 1992; Miles et. Al., 2002; Penny & Spector) iş stresörleri (işe ilişkin kısıtlar ve işyerinde kişiler arası çatışma) ile işe karşı geliştirilen (işyerinde verimliliği azaltıcı) davranış biçimleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmalar, iş tatmini ile iş stresörleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bayram v.d., 2007 içinde Penny & Spector, 2005; Spector et.al., 2006). Buna göre, çalışanların iş tatmini

düzeylerinin yüksek olması, onların stres düzeylerini düşürecek ve böylece örgüt içerisinde iş stresörlerinden kaynaklanan olumsuz etkiler azalacaktır.

3.7.2.10. Geriye Dönüş Davranışları

Geriye dönüş davranışları, herhangi bir engellenme ve çatışma durumu karşısında, insanın ruhsal gelişim sürecinde yer alan daha önceki dönemlere doğru, daha kolay uyum gösterebildikleri ilkel davranışlara yönelerek gerileme göstermesidir. Arzu ve ihtiyaçları engellenen ve iş tatminsizliği yaşayan bireyler, çocukça tavırlar, ağlama, öfke ve kırgınlık, saldırganlık ve küsme gibi davranışlar gösterirler. Gerileme davranışlarına insanlar, karşılaştıkları sorunlar ve olaylar ile baş edemedikleri zaman sık başvurumaktadırlar (Eroğlu, 2007; 71-72). Yetişkin insanların, iş hayatında karşılaştıkları sorunlar ile haksızlıklar karşısında, uygun bir şekilde mücadele etme ve başa çıkma donanımları bulunmadığı zaman, çoğunlukla hiç kimsenin kendiliğinden “sorun çözme” ya da “başa çıkma” davranışı beklenilmeyen çocukluk psikolojisine, davranışsal olarak gerileme savunma davranışına yönelirler. Örgütlerdeki birçok haksız ve adil olmayan uygulama da, bir bakıma bunlarla yeterince mücadele edilmemesi ve bu dengesizliklerin mağduru olan işgörenlerin haklı bir direnç göstermeyip mevcut çıkmazı ve sorunu çocukça davranışlar göstermek suretiyle atlatmaya çalışmaları, bu tür uygulama ve işlemlerin sürüp gitmesinde önemli bir eken olarak görülmektedir.

3.7.2.11. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar

Karşılaşılan bir sorunu çözülemeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış, devamlı şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan kimse, bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç alamayacağını bile bile tekrara yönelir. Çalışma hayatında da, bu tür hareketlere, çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak yaygın şekilde rastlanır. Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde yapılan değişikliklere yeniliklere karşı direnen iş görenlerde bu duruma çok sık rastlanmaktadır. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yönetimler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta oldukları yöntemleri en iyi yöntem kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirirler. Bu tür kimseler, psikolojik tatminsizlik içinde bulduklarından, böyle hareketlere başvururlar. Psikolojik tatminsizliğin giderdiği işletmelerde çalışan işçiler değişiklikleri daha az direnme ile kabul ederler (Eren, 1998; 188).

3.7.2.12. Psikosomatik Rahatsızlıklar

Psikolojik bir stres durumu, bireyin beyninde bozukluklar ortaya çıkardığından bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilir (Cüceloğlu, 1991; 473). Çalışma şartlarının kötülüğünden ve örgütteki çeşitli dengesizlikler yüzünden sahip olduğu işten pek tatmin duymayan iş görenler, çeşitli engellemeler ve çatışma durumları ile bir takım psikolojik zorlamalar karşısında, bazı psikosomatik belirtiler yaşayacaklardır. Bu bağlamda başlıca psikosomatik belirtiler şunlardır: Kalp çarpıntısı, boğazın ve ağzın kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, tükenmişlik hali, irkilme ve ürküntü hali, kekemelik ve ifade bozuklukları, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme, uyku düzensizliği, terleme, bulantı, baş ve sırt ağrılarıdır. Örgütlerdeki çeşitli dengesizlik hallerinin yol açtığı tatminsizlik, stres, kaygı ve huzursuzluklar bir süreklilik arz ediyorsa belirli bir süre sonra, insan bedeni üzerinde önemli tahribata ve zarara yol açmaktadır. Bu çerçevede, başlangıçtaki psikosomatik belirti ve işaretler, insan bedenin tümünde ya da belirli bir kısmında işlev bozukluğuna ya da rahatsızlıklara ortam hazırlamaktadır. Başlıca, psikosomatik rahatsızlıklar olarak mide ve onikiparmak bağırsağı ülseri, kalp krizi ve rahatsızlığı, şeker hastalığı, yüksek tansiyon ve çeşitli deri hastalıkları, kolit, astım, alerji gibi hastalıkları saymak mümkündür (Eroğlu, 2007; 80).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ADALET İLE İLGİLİ SORUNLARA ÇÖZÜM YOLLARI

4.1. Sosyo-kültürel Sistemde Denge Sağlayıcı Düzenlemeler

Stratejik yönetim ilkeleri ile yönetim-organizasyon yaklaşımlarındaki sistem teorisine göre, örgütsel adaletin varlığı ya da yokluğu, sadece örgüt içindeki dinamiklerin bir sonucu olmaktan çok, örgütün her tür faaliyetini etkileyen bütün iç ve dış çevre sistemlerinin bir sonucudur. Bu çerçevede, örgütlerdeki adaletsizlik ve haksızlık konularının düzeltme çabalarına çok önemli bir katkı vermesi bakımından, örgütlerin faaliyetlerini içinde sürdürdükleri sosyo-kültürel sistemin, “adalet ve eşitlik” ilkeleri doğrultusunda yeniden inşası gerekmektedir. Örgüt faaliyetlerinin “adalet” ve “hakkaniyet” ilkelerinin düzenlemesinde etkileri bakımından özellikle Sorokin’in ideal kültür yaklaşımının çok önemli bir etkisi bulunabilir. Örgüt faaliyetlerinin işleyiş tarzının düzeltilmesinde ve adaletsizliklerle ilgili şikayetlerin azaltılmasında, sosyo-kültürel sistemin, “denge teorisine” ve “idealine” yaklaşmış olması büyük bir destek sağlama imkanına sahiptir. Bu yüzden, bir ülke veya toplumun sosyo-kültürel sisteminin Sorokin’in ideal toplum ve kültür teorisine ne derecede yakın olup olmadığı, bu kültür sistemindeki örgütlerdeki çeşitli adaletsizlikleri düzeltici tedbirlerin alınmasını kolaylaştırıcı ya da yavaşlatıcı etkilere sahip olmaktadır. Bu bağlamda, çok belirgin ve yoğun bir adaletsizlik şikayetlerinin ve tatminsizliklerinin bulunduğu bir iş ve çalışma hayatının olduğu sosyo-kültürel sistemin, Sorokin’in “ideal kültür” hedefine kavuşturulması, son derece etkili ve başarılı sonuçlar vermesi beklenir (Bilgiseven, 1992; 11-13).

4.1.1. Sorokin’in Kültür Tipleri ve İdeal Kültür Modeli

İnsanın, kendi nesli ve kendinden evvelki nesiller tarafından meydana getirilmiş olan maddi-manevi bütün çevre unsurlarının hepsine birden kültür denilmektedir. Kişiler, gruplar, örgütler ve toplumlar, her düzlemdeki ilişkilerini ve yaşam biçimlerini, sahip oldukları kültür aracılığı ile gerçekleştirirler. Kişilerin yaşam biçimleri ve sosyal ilişkileri doğuştan getirilen biyolojik süreçler ve özelliklerin üzerinde, daha sonradan içinde yaşanılan toplumun kültür özellikleri ile şekillenmektedir. Bu çerçevede, ortalama bir kişinin nasıl bir hayat süreceği, hangi yönde ilişkiler içerisinde bulunacağı

ve ne gibi tercihlerinin bulunacağı konusu, kendini kuşatan kültür dokusunun yönlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Ancak, kültürlerin, kişilere, gruplara, örgütlere ve toplumlara verdikleri istikamet ile onlara sundukları değerler ve öncelikler açısından bazı tiplere ayrıldıkları görülür. Bu bağlamda, bir çok kültür tipleri ortaya konmuştur. Bunlar içerisinde, kültür tiplerini en mükemmel şekilde Sorokin tespit etmiştir. Sorokin, genel olarak üç kültür tipi tespit etmiştir (Bilgiseven, 1992; 12):

- 1) Maneviyatçı kültürler
- 2) Maddi kültürler
- 3) Karma kültürler

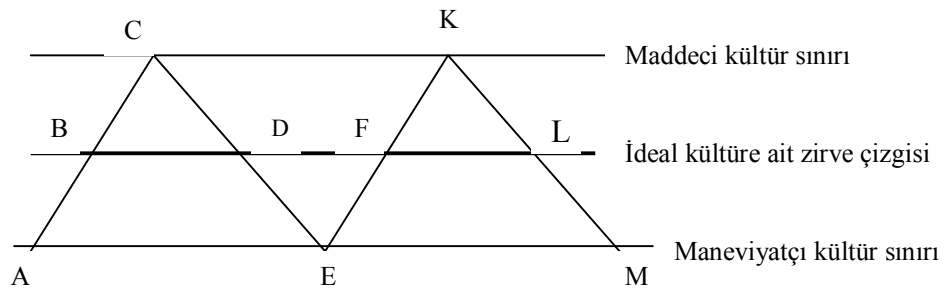
Maneviyatçı kültürler, yani maddi kültür unsurlarının dahi manevi yani dini içerikli hazların tatminine yöneldiği kültürlerdir. Bu kültür tipinde, zihniyet, tamamen içe dönük olup dünyevi işlere karşı duyarsız hale gelmiş insan tipinin yaygınlaşmasına yol açacak niteliktedir ve böyle kaba bir sofuluk üzerine dayanmaktadır (Bilgiseven, 1992; 12). Böyle bir kültürde, kişiler dini ve manevi hayat yaşama iddiasını kendilerine bahane ederek, tembellik, miskinlik, atalet ve kayıtsızlık psikolojisine yönelmektedirler. İnsanın özünde, her türlü zorluğun üstesinden gelecek bir direnme ve mücadele etme potansiyeli bulunmasına rağmen, maneviyatçı kültürün bu yaygın insan tipi, çoğunlukla telaşsız, aldırılmaz ve vurdum duymazlık içerisinde. Kişilik olarak, bu zihniyete sahip olan kişilerde (aslında toplum olarak da farklı değil), türlü dertlerine ve sorunlarına rağmen, bunlara bilimsel çözümler bulmak yerine, gökten ya da yerden nasıl olsa bir çözüm geleceği veya getirileceği beklentisi ve miskinliği içerisinde oyalanmak, son derece yaygındır (Ülgener, 1981; 109). Aşırı teslimiyetçi ve yanlış bir tevekkül inancının arkasına sığınan maneviyatçı kültür insanları ve toplulukları, çalışma, mücadele etme, direnme, üretme, kazanma ve ilerleme gibi etkili davranış şekilleri yerine, çoğunlukla dini ve metafizik kavramların arkasına sığınmak suretiyle kendilerine bir rant ve avantaj sağlamanın peşine düşerler. Yine, maneviyatçı kültür, dünya işlerine ve etkinliklerine o denli ilgisiz ve kayıtsız kişiler ve topluluklar üretir ki, bunlar, her türlü üretim faaliyetinde ve verimlilik hususunda bir geri kalışa yol açar. Ayrıca, üretkenliğin ve verimliliğin düşüklüğü, sermaye birikiminin darlığına neden olur. Maneviyatçı kültürler, kendi mensuplarını özellikle dünya işlerinde dağınık veya yetersiz bir örgütlenme çıkmazına sokmak suretiyle onları her bakımdan geri bırakır (Ülgener, 1981; 142)..

Maneviyatçı kültür, toplumun iktisadi hamleler yapabilmesini engelleyen bu tehlikeleri algılamaya başlayan kişilerin sayısı arttıkça bu yaşam biçimine karşı tepkiler de yükselmeye başlar. Maneviyatçı kültüre gösterilen tepkiler, çok büyük ve aşırı boyuta ulaştığı zaman ise bir zamanlar o kültürü yaşamış olan toplum, bu defa aşırı maneviyatçı tipten, aksi yöndeki aşırı maddeci kültüre doğru yönelir. Maddeci kültüre sahip toplumların yaygın insan tipi, tamamen çıkarlarına ve içgüdülerine dönüktür. Bu maddeci kültürün, üç alt tip vardır. Birincisi, Epikür zihniyet kültürüdür (epikürizm, acıdan sakınmayı, zevki devamlı nimet saymayı öngören, ateist, dini, her türlü manevi değeri batıl sayan bir anlayış). Bu zihniyetin şekillendirdiği yaşam biçiminde, ihtiyaçlar bastırılacak yerde, ihtiyaçlarla kamçılanmaktadır. İkinci alt tip, maddi çıkarların zenginleştirilmesi uğruna, adalet ve hakkaniyet düşüncelerinin kaybolduğu ve ahlaki anlayışların dahi tamamen arka plana atıldığı kültür tipidir. İnsanların yaratılışında ve doğasında var olan “doğru” ile “yanlış”, “iyi” ile “kötü” arasındaki dengeyi, “yanlış” ve “kötü” lehine bozan bu kültürde, bütün duygu ve düşünceler, hiçbir ahlaki kuralla kayıtlanmış olmaksızın içgüdülerin isteklerine aynen uydurulmuştur. Mesela, aşırı sanayileşmeyle zenginlik yaratılırken, ortaya çıkan kirli atıklar başka memleketlerin sularına bırakılabilir ve bundan hiçbir ahlaki kaygı duyulmaz. Bu kültür tipinin, sömürüye açık değer hükümleri, ülkelerin iç sosyal hayatlarında da hakim hale gelip, “iş iştir” düşüncesiyle akrabalarını bile sömürebilen insan tipi giderek yaygınlaşır. Yaşanılan hayatın her alanında, yaygınlaşan ahlaksızların, haksızlıkların ve dengesizliklerin artık aşırı boyutlara ulaşmasının arkasından hemen üçüncü tip maddeci kültür ortaya çıkar. Bu aşamada, giderek artmış olan maddi hazlardan biraz uzaklaşma çabasının, ne kadar önemli ve gerekli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bu anlayış, bazı fertleri ahlaki bir idealizme sahip çıkmak zorunda bırakır. Fakat, onlar nasihatlerini hep başkalarına yaptıkları halde kendileri kendi sözlerine uymayacak şekilde davranıp, gerçek yüzlerini halktan gizledikleri için ikiyüzlülük içerisinde sadece görünüşte başvurulmuş nasihatçi kültürde de, maddeci kültür özelliklerinin egemenliği ve yaygınlığı aynen devam eder. Böylece, bu üç alt kültür tipinin üçü de maddeci kültür özelliği taşır (Bilgiseven, 1992; 12-13). Maddeci kültür anlayışının yetiştirdiği insan tipi, aşırı bireyci, hırslı, zevklerine düşkün, ne pahasına olursa olsun kazanma hırsı ile dopdolu kişiler olarak, kendi istek ve arzularını elde etme uğruna başkalarına haksızlık ve adaletsizlik yapmaya hazır birer varlıklar haline gelmiştir. Batı medeniyetinin aşırı bireyci ve kazanma düşkünü insan tipi, bütün insanları ve tabiatı haksızca sömürmek ve

kirletmekle kalmayıp, aynı zamanda kendi toplumunu bile çıkarıcı, hazcı ve aşırı karıcı eğilimlerine alet etmekten çekinmemektedir. Böyle bir maddeci kültür anlayışının, insanlığa adaletsizlik, haksızlık, zulüm, sömürü, çevre kirliliği, savaşlar ve ayaklanmalar, birbirine güvensizlikler ile hayatın her alanında kriz ve bunalımlar ortaya çıkardığı çok açıkça bellidir.

Üçüncü kültür tipine geçmeden önce, maddeci kültür kavramının mutlak anlamda maddi kültür demek olmadığını ve maneviyatçı kültürün ise mutlak anlamda manevi kültür anlamına gelmediğini hemen belirtmek gerekir. İster maddeci kültür, ister maneviyatçı kültür olsun, her iki kültür tipinin de mutlaka maddi ve manevi yönleri vardır. Mesela, Batı’da orta çağ manastır ahlak düzeninin hakim olduğu kültür, genel olarak maneviyatçı kültürdür ve onun da, heykellerden ve resimlerden oluşan bir maddi yönü vardır. Ne var ki, bu maddi kültür, maddi zevklerin ve heveslerin değil, manevi değerlerin bir ifadesi ve aracı haline gelmiştir. Heykeller ve resimler, genellikle Hz. İsa ve Meryem heykelleri ve resimleridir. Onun için bu kültürün bütününe maneviyatçı kültür diyoruz. Maneviyatçı kültür denildiği zaman, maddi kültür unsurlarının (resim ve heykel gibi) dahi manevi hazların tatminine yöneltilerek manevi bir değer taşıdığı yani maneviyat ile ilgili öğelerin ağırlık kazandığı bir kültür tipi ifade edilir. Aynı şekilde, maddeci kültürlerin de, bir manevi kültür yönü vardır. Fakat, bu manevi kültür maddi zevklerin, çıkarların, bencil duyguların ve hedeflerin işlendiği bir kültür yönüdür (Bilgiseven, 1992; 11). Mesela, kapitalist ülkelerde egemen olan maddeci kültürün hem maddi, hem manevi yönleri vardır. Ne var ki, maddi kültürün temel esaslarını teşkil ettiği maddeci-kapitalist ideoloji, maddi-ekonomik değerlere ve hedeflere dayalı bir ideolojidir. Onun için bu kültürün bütününe de maddeci kültür denilebilir. O halde, maddeci kültür denildiği zaman ise manevi kültürün duygu ve heyecanlarının dahi maddi değerlere dayalı olduğu ve maddeci bir ruh taşıdığı bir kültür tipi anlaşılır. Son yıllarda, Müslüman toplumlarda bazı zengin kişilere, kapitalizmin eğlenme ve tüketim hazlarının yoğun bir şekilde yaşandığı ancak, asıl maksadı aşacak şekilde, kutsal topraklara doğru, lüks ve israf içerisinde yapılan geziler, bu duruma bir örnek olarak ifade edilebilir. Mesela, küresel kapitalizme eklenmiş bir kısım postmodern zengin Müslümanların, Zemzem Tower’ın lüks ve konfora boğulmuş odalarından kahve içerek Kabe’yi seyretmeleri, maneviyatçı kültürdeki maddeci bir ruh halidir (Hilmi Demir, www.turkocagi.org.tr/yorumlar 29.03.2009; not: makale adı: “Burc El Dubai’den Gazze’yi, Zemzem Tower’dan Kabe’yi Seyretmek”)

Üçüncü ana tip, temel ekseninde “ideal kültür” dengesini de içeren karma kültür tipidir. Bunun da iki alt yönelimi vardır. Alt yönelimlerden birincisinde, ya ideal kültürden (maddeci veya maneviyatçı kültürlerden biri istikametinde yani dengeden sapmaya doğru) bir uzaklaşma hali görülmeye yüz tutmuştur. Yahut da (maddeci veya maneviyatçı kültürlerden yani sapma hallerinden dengeye doğru), ideal kültürlere doğru bir yönelme başlamıştır (Bilgiseven, 1992; 13). İkinci karma tip ise tam anlamıyla ideal kültürdür. Bireyin iç alemi ile dış alem arasında bir ahenk ve uyum vardır. Madde ve mana hedefleri uzlaştırılmış olup, maddi araçlar amaç değil, toplum uğruna yapılacak fedakarlığın vasıtası olarak algılanmaya başlanmıştır. Böylece, bireyin ve toplumun çıkarları paralel hale getirilerek bir sosyal adalet dengesi içersinde, sosyal gelişme gerçekleşmiştir. İşte, Sorokin’in tarif ettiği ideal kültür, adının ideal olmasına rağmen insan türüne yaraşır normal ve dengeli bir kültür tipidir. Diğer kültür tipleri ise dengesiz ve patolojik tiplerdir.



Şekil 4.3.1: Sorokin'in İdeal Kültür Modeli (Bilgiseven, 1992; 123)

Yukarıdaki şekilde, her toplumun mevcut sosyo-kültürel, ekonomik ve siyasi sistemi çerçevesinde, “ideal bir kültür çizgisi” bulunduğu varsayımı ile bu ideal kültüre ait denge çizgisinin çevresinde meydana gelebilecek her iki yöndeki muhtemel sapma halleri gösterilmektedir. Bu şekle göre, B’den C’ye gidiş bir ilerleme gibi gözükabilir. Çünkü, görünüşte maddi imkan ve araçlarda bir artış olsa da, sosyal dengelerden uzaklaşmaktadır. Halbuki A’dan B’ye gidiş hem ilerleme hem sosyal gelişmedir. Çünkü, A noktasından B’ye ulaşılırken toplumun yaygın kişilik tipi madde ve mana hedeflerini ahenkli hale getirmeyi (yani ideal kültür zirvesine ulaşmayı) hedef almış bir

dengeli kişilik tipidir. O halde, toplum olarak, ortak hedef, ideal kültürdür; bu doğrultuda ilerlemek ve dengeli bir toplum gelişmesine imkan vermektedir. Fakat, B'den C'ye gidiş sadece bir ilerleme olarak kabul edilebilir. Çünkü, B noktasından C'ye doğru yönelen bir toplumda hedef maddi hazlardır. Gerçi, bu hedefe yaklaşıırken toplumun yine ilerlediği kabul edilmelidir. Fakat, bu ilerlemenin hepsini dengeli bir toplumsal gelişme olarak nitelendirmek mümkün değildir. İlerleme, maddeci kültür istikametinde C noktasını aşarak (yani sınır çizgisini de geçerek) devam ederse, toplum dengesiz maddi kültür değerlerinin kitlelere gittikçe daha fazla mal edilmesi sonunda yıkıntıya gider. Toplumda, bireyler kendi çıkarlarını o kadar ön plana çıkarırlar ki, ne pahasına olursa olsun hep kazanmak ve sahip olmak isterler. Başka kişilerin haklarını ve hukukunu hiç hesaba katmazlar. Kendilerine çıkar sağlama duygusundaki aşırıya gidiş, onları adaletsizlik ve haksızlık yapmalarına engel olamaz. Böylece, maddi ve haksız bir yaşam biçimi ortaya çıkar. Aynı sonuç, sadece manevi kültürde (tatmini sadece kendi iç aleminde arayan insanların çoğalmasından dolayı) aşırı gidişle ve mesela E noktasından itibaren sınırı aşma hali gerçekleştiği zamanda da meydana gelir. Toplumda, bireyler üretkenliklerini ve verimliliklerini kaybeder; kaba bir sofuluk görüntüsü altında başka insanların imkan ve fedakarlık duygularını sömürürler. Bunlar, kendi geçimlerini bile asalak ve sorumsuz bir hayat yaşayarak, başka yardımsever insanların üzerine yıkarlar. Böylece, maneviyatçı ve haksız bir yaşam biçimi ortaya çıkar. O halde, C ve E noktalarını aşan doğrusal ilerlemeler gerçek ilerleme değildir. Hedefin, yanlış tespit edildiğinin anlaşılmasına başlandığı ve geri dönüşün imkansızlaştığı gidişlerdir (Bilgiseven, 1992; 124).

Dengeli bir toplumsal gelişme açısından ideal kültür çizgisini, orta ve dengeli bir zirve çizgisi olarak düşünmek gerekir. Bu ideal denge çizgisinin, her iki yanındaki maddeci ve maneviyatçı kültür sınırlarını ise bu ideal toplumsal gelişme çizgisinin iki yanındaki yamaçlar gibi düşünmek gerekir. Bu durumda, şekildeki AB, CD, EF, KL, çizgileri zirveye doğru hem ilerlemeyi, hem de yükselmeyi (dengeli bir toplumsal gelişmeyi) ifade eden değişimler olarak kabul edilecektir. Çünkü, toplum, A'dan B'ye, C'den D'ye yönelerek sosyal değişmeye maruz kalıyorsa, gerçi ideal kültürü hedef edinen bireylerin sayısı çoğaldığı ve sosyal hareketler ve kurumlar buna göre şekillendiği için bu hedefe yönelik bir toplumsal gelişme söz konusudur. Fakat, bireylerin psikolojisine hakim olan bu istikametteki gelişme arzusu sadece onlara ait subjektif bir gelişme arzusu olmayıp, toplumun objektif gelişmesi de bunu

desteklemektedir. Çünkü, ideal kültür çizgisine ulaşabilmeyi başarmak, en objektif ölçülerle bireylerin gruplarla ve grupların ise toplumun topyekun varlığı ile bütünleşmesini sağlamaya yönelmesi demektir. Bu yöneliş, grupların ve bireylerin, sadece ayrı ayrı değil, topluca menfaatini de sağlayan bir yöneliştir. Ancak, toplumdaki böyle bir olumlu yöneliş, birden ve aniden topyekun olmak yerine, bu yöndeki bireysel ve tercih ve davranışların dalga dalga toplumun geneline yaygınlaşmasıyla mümkün olmaktadır. Bu anlamda, toplumdaki dengeli ve düzenli bir canlı kurumsallaşma, bireylerin davranışlarındaki değişmeye bağlıdır. Bu da, bireysel algılarda, birey ve toplum ile madde ve mana hedefleri arasında ahenk ve denge sağlayan yeni değerlerin yer almasıyla mümkündür. Kendi algı dünyasında, adalet ve denge sağlayıcı nitelikteki bu değer hükümlerine sahip olan ve uygun bir kültür politikası ile bu değerleri kurumsallaştırabilen bireyler çoğaldığı ölçüde, bireyle toplum arasındaki çelişkiler ve çatışmalar büyük ölçüde ortadan kalkar. Böylece, ideal kültürün değerleri etrafında bütünleşme sağlanmış olur. Aslında, insanlar için normal olan kültür, onların en mükemmel şekilde sosyalleşmesine imkan veren ideal kültürdür. Çünkü, kainatın ideal varlığı insandır. Fakat, buna rağmen tek tek ele alındığı zaman her insanın sosyalleşmeye ve anti sosyal davranmaya onu iten bir takım içgüdülere ve psikolojik unsurlara sahip olduğu hususu da bir gerçektir. O halde, ideal kültüre her yöneliş, insanın ve dolayısıyla toplumun, açılmaya elverişli bir kuvve (bir embriyo) halinde zaten mevcut olan potansiyelinin gerçekleşmeye başlamasıdır (Bilgiseven, 1992; 125). İnsanlar, hem “iyilik”, “doğru”, “adil” ve “dengeli” eylemler yapma potansiyeline, hem de “kötülük”, “yanlış”, “haksız” ve “ölçüsüz” eylemler yapma potansiyeline sahip varlıklardır. Bireylerin bu ikilem çerçevesinde, hangilerini tercih edeceği, kendine özgü bir kişilik özelliği olmanın yanında, ayrıca bu iki zıt eğiliminden hangisini teşvik eden bir çevre kültürü içerisinde bulunmasıyla ilgili bir durumdur. İnsanların hayat sürdürdükleri kültür ortamı, nispeten ideal kültür ekseninde ise eylemlerini “iyi”, “doğru”, “adil” ve “dengeli” olarak seçme ihtimali oldukça yüksektir.

4.1.2. Türk-İslam Kültüründe Denge Sağlayıcı Düzenlemeler

Sorokin, biyolojide nasıl, bir canlının yaşayıp gelişebileceği en mükemmel çevre tipinin olması gibi, aynı şekilde sosyolojide de bir topluluğun dengeli bir sosyal gelişmeye maruz kalabileceği en mükemmel kültür tipinin varlığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, Sorokin'in kültür sınıflandırmasında yer alan kültür tiplerinin en

mükemmeli olan ideal kültür tipinin, şu anda mevcut olmasa bile, daha önceki henüz yozlaşmadığı zamanlardaki Türk-İslam kültürüne uygun düştüğü söylenebilir. Burada, söz konusu edilecek olan husus, öncelikle ideal kültürün kavramsal bir çerçevesini çizmektir. Sonrada, bu çerçeveyi doldurmaya geçmişte en fazla başarılı olmuş kültürlerden biri olarak Türk-İslam kültürünün özelliklerine işaret etmektir.

Türk-İslam kültürünün, İslamiyet'ten önceki Türk kültürü ile İslamiyet sonrasındaki en önemli medeniyet zirvesi olan Yükselme Devri Osmanlı Türk toplumundaki Türk-İslam kültürünü, ideal kültür unsurları açısından analiz etmek uygun olur. Türklerin, İslamiyet'ten önce de, eşitlikçi ve adalete yol açan bir kültüre sahip oldukları çok önemli bir tarihi gerçektir. Bunun içindir ki, İslamiyet, Türk kültürüne bir yama gibi vurulmamış, eski Türk kültürünün canlı ve tamamlayıcı bir kültürel devamı olmuştur. Türklerin, İslamiyet'i kolayca benimsemeleri de bundan ileri gelmiştir (Bilgiseven, 1992;14). İslamiyet öncesi Türk tarihi içerisinde, Göktürk ve Uygur Türk devletlerinin çok önemli bir yeri vardır. Birbirinin devamı niteliğindeki bu iki Türk devlet ve topluluğunda, özellikle ekonomik ve sosyal kaynakların dağıtım bakımından, son derece eşitlikçi ve paylaşımcı bir ekonomik düzen kurulmuştur. Bu çerçevede, bu iki Türk toplum yapısında, özel ve kamu mülkiyeti belirli bir aristokrat sınıfın doğmasını önlemek; ayıca ülkedeki servet ve imkanların belirli bir zümrenin elinde, diğer insanların üzerinde, bir baskı ve tahakküm aracına dönüşmesine engel olmak amacıyla ortak kamu mülkiyeti sürekli korunmuştur. Bundan başka, bir şekilde, toplumun ortalamasından daha fazla servet ve ekonomik kaynak biriktiren kişi ve ailelerin sahip oldukları bu imkanlardan, ihtiyaçlarının dışındaki fazla kısımları, “yağmalî toy”, “başakçılık”, ve “ülüş sistemi” gibi yardımlaşma gelenekleri ile dağıtım sosyal bir zorunluluk haline getirilmiştir (Eroğlu, 2007; 252-254). Böylece, bu iki Türk toplumunda tesis edilen mülkiyet ilişkileri ve paylaşımcı sosyal geleneklerin yardımıyla, “varlıklılar” ile “yoksullar” arasındaki adaletsizlik ve eşitsizlik durumları en az düzeye indirilmeye çalışılmıştır.

Türkler, Müslüman olduktan sonraki dönemde kainatın, tek ilahi varlığın yerdeki ve gökteki egemenliğinin canlı bir devamı olduğuna inanmışlar ve bu bağlamda, kainatta bütünlük ve adalet sağlamaya çalışmışlardır. Bu sebeple onlar birey ile toplum, toplum ile devlet ve milliyetçilikle beynelmileciliği bir terazide dengelemişlerdir. Şu halde, Müslüman Türkler, kainatı Allahın birliği ve bütünlüğü

içinde kabul etmişler ve böyle inanmalarından dolayı da “Kuvvet Haktır” ilkesine değil, ideal kültürlerin temelini oluşturan “Hak kuvvettir” ilkesine bağlı kalmışlardır. Türklerin, paylaşımcı ve eşitlikçi bir inanca sahip olmalarından kaynaklanan başka bir kültürel özellik, her yeni devleti kurduklarında devletin töresini tespit ederek egemenliği, daima halka ait kabul etmeleridir. Böylece, Türkler, kurdukları her devlette bir Kurultay meydana getirmişler ve bütün halk temsilcilerini önemli kararlar arifesinde toplanan kurultaylara katılmakla yükümlü tutmuşlardır (Bilgiseven, 1992; 14). Bu uygulamada, Türkler, toplumdaki sosyal statü ve itibarı tayin eden sosyal kaynakları da her kesim arasında adalet ve hakkaniyet içerisinde nispeten paylaşmayı bilmişlerdir.

Eski Türk kültürünün adaletçi ve eşitlikçi niteliğini besleyen başka bir niteliği, Türklerin kainatı, Allahın canlı bir devamı olarak kabul etmiş olmalarıdır. Bu inançlardan dolayı, angarya ve sömürü engellenmiştir. Kainatı ve kainattaki bütün canlıları, tek olan Allah’ın tecelli ettiği birer varlıklar olarak kabul eden bir din olarak İslamiyet, elbette adalet ve hakkaniyet idealine bağlı olacaktır (Bilgiseven, 1992; 15). Bu inanç ve anlayış, insanlara, her yerde “Hakkı” görme düzeyine ulaştıracağı için dört duvar arasına çekilerek kendi başlarına kalmak yerine, içten ve dıştan “Hak” tarafından kuşatıldıkları hissini verir. Ayrıca, İslamiyet’e göre insanlar nerede, ne zaman, ne eylem yapıyorsa, yaptığı her faaliyet, Allah tarafından görülmekte ve bilinmektedir. Bu bağlamda, Kuranı Kerim’de, “ne zaman sen, herhangi bir durumda bulunsan, ne zaman ondan bir şey okusan ve siz ne zaman bir şey yaparsanız, o işe daldığınız vakit biz mutlaka üstünde şahidizdir; Ne yerde, ne gökte zerre ağırlığınca bir şey Rabbinden uzak (ve gizli) kalmaz...(Yunus, 61)”denilmektedir. Böyle olunca da, insanlar, çarşı ve pazarda, okulda ve iş yerinde, ailede ve toplum içinde, insanlar arasında ve tabiatta, her nerede olursa olsunlar, kiminle ilişki kurarsa kursunlar, kendilerini Allah’la baş başa oldukları algısına ulaşırlar. Yani, hakiki bir Müslüman nereye bakarsa, ne yaparsa; her şeyde Allah’ı görür ve yaptığı her şeyde Allah tarafından gözlendiğini bilir. Böyle bir algılamaya sahip olan bir insan ise asla başkalarına haksızlık, adaletsizlik, kötülük veya herhangi bir ahlaksızlık yapma girişiminde bulunamaz (Bigiseven, 1990; 30).

Dördüncü olarak, eski Türk kültürünün ideal kültür niteliği taşımasına imkan veren özellik, statü düzeniyle ilgilidir. Bilindiği gibi, iki türlü statü düzeni vardır. Bunlardan birincisi, statülerin bireylere doğuştan verilmesi düzenidir. İkincisi ise bireye kendi statüsünü (kendi şeref ve itibarını) bizzat elde etme imkanını veren statü

düzenidir. Eski Türklerde, bireyin kendi çabasıyla statü elde etmesini sağlayan bir düzen hakimdi. O kadar ki, Kağan çocukları arasında dahi, yaşça büyük veya küçük olmasına bakılmaksızın, alplikte ve bilgelikte kim daha üstün durumda ise o kağanlığa getirilmek üzere seçilirdi. Kağan olmakla elde edilen kutluluk ise Kağanlığa layık görülen bireye gökten verilmez, onun yükselerek bu kutluluğu gökte elde ettiğine inanılırdı (Bilgiseven, 1992;14). Aynı şekilde, İslamiyet öğretilerine göre, “insan için kendi çalışmasından başka bir şey yoktur. Ve çalışması da sonradan ona mutlaka görülecektir. Sonra, ona karşılığı tastamam verilecektir.” (Necm,39-41). Bu durumda, hem eski Türk kültüründe, hem de İslami inanç sisteminde, insanların kazandıkları ve elde ettikleri her şeyde kendi çaba ve kazanımları övülmüş ve teşvik edilmiştir.

Yükselme devri Osmanlı toplumunda, kültürün hemen hemen ideal kültür sayılabilecek kadar mükemmel bir karakter taşımasında, bireysel çabayla statü elde etme düzeninin varlığı, büyük bir etki gücüne sahip olmuştur. Yükselme devri Osmanlı Türk toplumunda, köylünün, sipahinin ve devletin menfaatlerini paralel hale getiren ve bireylere her türlü sivil hakları veren bir adalet sistemi hakim olmuş ve batılı anlamda feodalite mevcut olmamıştır (Bilgiseven, 1990; 30). Aynı şekilde, kent ekonomisi bağlamında ahilik sisteminde, dengeli bir usta, kalfa ve çırak ilişkisi ile yine dengeli bir işletme-müşteri ilişkisi, büyük ölçüde adalet ve hakkaniyet ilkesi çerçevesinde gerçekleşmiştir. Bundan başka, ülkenin her yanına ve her kesimine ulaşabilen yaygın vakıf hizmetleri, yükselme döneminde Osmanlı Türk toplumunda insan eliyle sağlanabilir en adil ve eşitlikçi bir sosyal düzen ve yönetim mekanizması oluşturmuştur. Türkler imparatorluk içindeki çeşitli milli grupları, dinleri ve milliyet duygusu açısından hiçbir baskıya tabi tutmadıkları halde, kendi milliyet hislerini bastırmış ve ihmal etmişlerdir. Bunda, tarih boyunca hep hakim bir millet ve grup olmanın verdiği fedakarlık ahlakı rol oynamıştır. Bu inanç, birçok Türk devletlerinin ve özellikle Osmanlı Türk devletinin yayıldıkları yabancı ülkelerde adaletsizlik yapılmasını önlemiş, insanlara yapılan kötülüğün ve haksızlığın Allah’a karşı yapılmış terbiyesizlik olacağını, onlara idrak ettirmiştir (Bigiseven, 1990; 45).

Duraklama ve gerileme devrinden itibaren, önce İslamiyet’in değer hükümleri yozlaştırılıp, daha sonra bilimde de geri kalınması sebebiyle artık, Türk-İslam kültürünün ideal kültür olmaktan çıktığı çok açık ve bellidir. Bu durumda, Batı’yı taklit etmekle de ideal kültüre kavuşmak mümkün değildir. Çünkü, Batı, bizzat kendisi de

ideal kültüre muhtaçtır ve üstelik kendisi de ideal kültüre sahip değildir. Ayrıca, batı medeniyetinin bu son aşamasındaki pozitivist temelli modernizm insanların ve toplumların dini ve ahlaki ilkeler ile diğer metafizik süreçlerle bağımlı büyük ölçüde koparmıştır. Diğer yandan, serbest piyasacı, aşırı rekabetçi ve ne pahasına olursa olsun kazanma hırsı ile bitmek tükenmek bilmeyen bir tüketim çılgınlığı ile insanların her türlü haz ve hırsları kışkırtılmıştır. Bu durumda, modernist-kapitalist sistem ve bunların uzantısı olan postmodern kültür, bir taraftan da adaletsiz ve haksız uygulamalar konusunda insanları kışkırtmakta ve ayartmaktadır. Bu bağlamda, Batı medeniyetinin bu maddeci kültür yapısı, modernist-kapitalist bir yaşam biçimi aracılığıyla yeryüzünde hemen hemen bütün dünya kültürlerinde önemli bozulmalara ve sosyal çözümlere yol açmıştır. O halde, yapılacak iş, maddeci-kapitalist ideolojik bakış açısı ve postmodern kültürün kirli bilgi sistemleri ile bozulmamış olan objektif ve gerçekten bilimsel bilgileri ile İslamiyet'in öncü ve tasavvuf düşünürleri tarafından yapılmış izahlarını, yeniden ele almak, bu izahlara çağımızda daha da gelişmiş olan bütün objektif bilimsel ve felsefi bilgiler açısından ilave yorumlar getirmek ve böylece Türk-İslam kültürünün değer hükümlerini, yozlaştırılmadıkları dönemdeki asli halleri ile genç nesillere tanıtmak ve benimsetmektir (Bilgiseven, 1992; 16-17). Ayrıca, Türk-İslam kültürü, modern-kapitalist ve maddeci kültür anlayışının bir şekilde dünya kültürleri üzerindeki bozucu etkilerine karşın ideal kültür sıfatıyla yeni bir alternatif olma potansiyeline de sahiptir.

Sonuç olarak, küresel sistem içerisinde gederek hızlanan adaletsizlik ve haksızlık uygulamalarına ilave olarak, zaten kendi iç dinamikleri bakımından da önemli sorunlar yaşayan Türk toplumsal yapısının hızla iyileştirilmesi ve dengeli bir toplum haline getirilmesi zorunluluğu vardır. Küresel sistemin adalet ve hakkaniyet ilkelerine dayalı bir dönüşüm yaşayacağı beklentisine kapılmak, çok hayali ve yersiz bir beklenti olur. Çünkü, küreselleşmenin etkili ve egemen güçlerinin ne tarihi geçmişlerinde, ne de şimdiki zamanlarında “adalet” ve “hakkaniyet” ile ilgili temel kültür kavramları mevcut değildir. Oysa, Türk toplumsal yapısının, kendi tarihi kültür gerçekliğine döndürülerek, yeniden adalet ve eşitlik sağlayan sosyal kurumlar, kuruluşlar ve kurallar yoluyla belirli bir dengeye taşınması mümkün olmalıdır. Çünkü, Türk toplumu, geçmişlerinin önemli bir zaman diliminde bu kavramlara ve algılamalara dayalı toplumsal süreçleri ve dengeleri sağlamışlardır. İstenir ve irade edilirse, aynı mekanizmalara tekrar sahip olabilmek potansiyeli ve ihtimali her zaman vardır. Bundan başka, sosyal sistem

teorisinin temel varsayımlarına ve ilkelerine göre, örgütlerdeki adaletsizlik ve haksızlık durumlarının giderilmesi, büyük ölçüde içerisinde faaliyet gösterilen sosyo-kültürel sistemin soyut adalet algısına ve ideal kültür ortamının varlığına bağlı olduğu anlaşılıyor.

4.2. Örgütlerde Adalet (Denge) Sağlayıcı Bir İmkan Olarak Psikoteknik Yöntem

Örgütlerde yaşanan en belirgin adaletsizlik alanlarından birisi, hiç kuşkusuz personel seçimlerinde, atamalarında ve terfilerinde yaşanan haksızlıklar ve yanlışlıklardır. Personel seçimi ve işe yerleştirilmesi ile terfiler sırasında, bilerek ya da bilmeyerek yapılan her yanlışlık veya haksızlık, öncelikle işe yerleştirilen, atanan ve terfi ettirilen kişiler başta olmak üzere, örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlardan toplumun geneline kadar, çok geniş bir kesimin etkilendiği, verimliliği, mutluluğu ve huzuru bakımından zincirleme bir etki dalgası yaşanmaktadır. Bu çerçevede, iş-işgören uyumunu sağlayan bir personel seçimi ve ataması ile önemli bir mevkiye “layık” ve “ehil olmayan” birinin terfi ettirildiği bir uygulama, eninde sonunda bir taraftan, çalışanların dengesini bozacak, diğer taraftan da örgütün etkinliğini ve verimliliğini düşürecektir.

4.2.1. Adil Bir Personel Seçimi İçin Psikoteknik Uygulama

Psikoteknik yöntem, personel seçimi ve yerleştirilmesindeki temel yaklaşımı, iş göreni işe ve göreve, iş ve görevin ise iş görene uyumunu sağlamaktır. İş gören-iş uyumu, iş görenin sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik nitelikleri ile işin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin birbirine uyumunu ifade eden bir dengeyi temsil etmektedir. Böyle bir uyum veya uyumsuzluk bir taraftan iş gören için iş ve görevin, güçlüğüne veya kolaylığını tayin ederken, diğer taraftan da iş görenlerin iş ve görevlere yerleştirilmesinde ne derecede adalet ve hakkaniyet ilkelerine uyulduğu hakkında çok açık bir göstergedir. Bu çerçevede, bir işin gerektirdiği bedensel ve zihinsel yeteneklere, bilgiye ve kişilik niteliklerine tam olarak sahip olan bir iş görene iş zor olamayacak, bu niteliklere tam sahip olmayanlara göre ise iş zor gelecek, buna karşılık söz konusu niteliklere fazlası ile sahip olanlar için bu iş çok kolay ve monoton (tek tip, bıktırıcı ve usandırıcı) olarak görülecektir. Bu ifadeler, daha somut simgelerle simgeleştirilirse; işin gerektirdiği bedensel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve kişilik özelliklerine A olarak

simgelenirse, bir iş görenin bu niteliklerinin fiili düzeyi de A1 ile simgelenirse, A ile A1 arasındaki ilişki, gerçekte iş gören ile iş arasındaki üç temel bağlantıyı da temsil etmiş olur (Erdoğan, 1980; 139-140).

$A=A1 \rightarrow$ İş, iş gören için uyumludur; iş, iş gören için normal güçlüktedir; İş gören, işe adalet ölçüsünde yerleştirilmiştir.

$A \geq A1 \rightarrow$ iş, iş gören için uyumsuzdur; iş, iş gören için zordur; iş gören işe adaletsizce yerleştirilmiştir.

$A \leq A1 \rightarrow$ İş, iş gören için uyumsuzdur; iş, iş gören için kolaydır; iş gören işe adaletsizce yerleştirilmiştir.

Geleneksel personel seçi ve yerleştirme işlemleri, bütün dikkat ve duyarlılıklara rağmen, yine de duygusal ve sübjektif bir takım eğilimlere bağlı olarak, iş gören-iş uyumunu tam olarak sağlayamamaktadır. Uygulamada, her yönüyle, iş-iş gören uyumunun sağlandığı dengeli bir personel seçimi ve yerleştirme işlemleri çok nadir bir durumdur. Bu konuda, iş görenler ve örgütler üzerinde, hemen hemen benzer olumsuz sonuçlara neden olan yaygın durum, her iki şekliyle iş gören ile iş arasındaki uyumsuz ve eşitsiz, hallerdir. $A \geq A1$ durumundaki uyumsuzluk ve eşitsizlik, iş gören ya da yöneticilik konumunda olan kişi, üstlenmiş olduğu iş ile yetki ve sorumlulukların altında kalır. Kendi iş ve görevini yerine getiremedikçe, birçok yanlış kararlar ve sonuçlar ortaya çıkar; bu yetersizlikler başkaları tarafından eleştirildikçe kendini düzeltme yerine (aslında böyle bir yetenek ve donanımı da yoktur), güç gösterisine ve taşkınlığa başvurur (Eroğlu, 2009; 166-172). $A \leq A1$ durumundaki uyumsuzluk ve eşitsizlik hali ise iş göreni atandığı veya yerleştirildiği yerin, kendi yetenek ve donanımlarının gerisinde olması nedeniyle tatminsiz, işlevsiz ve hatta kendini işe yaramaz bir konumda görmesine yol açar. Ayrıca, bu durumdaki kişiler, örgütlerdeki diğer atamalardaki haksızlıklar ve adaletsiz uygulamalar karşısında, iş ve görev dağılımının “ehliyet” ve “liyakat” esaslarına göre yapılmamış olmasından dolayı büyük bir acı ve hüznü yaşayabilir.

Örgütlerde yaşanan bir çok haksızlık ve adaletsizlik durumlarının, gerçekte birbirine bağlı olduğu ve birbirlerini tetiklediği bilinmektedir. Buna göre, beklide kendi

haksızlık ve adaletsizlik özelliğinin dışında, başkaca konulardaki birçok haksızlığın ve adaletsizliğin de hazırlayıcısı olmaktadır. Bu çok yönlü haksızlık ve adaletsizlik konusunun, yine çok çeşitli olumsuz etkilerini en aza indirme adına örgütlerdeki personel seçim ve atamalarını, psikoteknik yöntemle yapmak çok ciddi bazı kazanımların doğuşuna fırsat verebilir. Bu çerçevede, örgütlerdeki personel seçim ve atamalarının objektifleştirilmesi, iş-iş gören uyumunu ve dengelerin sağlanması ile örgütlerdeki bir dizi haksızlık ve adaletsizliğin hafifletilmesi adına başvuru psikoteknik yöntem, aslında bir çok test türlerinden yani bataryalarından meydana gelmektedir. Psikoteknik testler, esasında kişilerin yapacakları işi sembolize eder biçimde geliştirilmiş testlerdir. Test bataryası, bir testle ölçülemeyen özellik ve yeteneklerin birden çok testle ölçülebilmesi için oluşturulan bir psikoteknik testler topluluğudur (Erdoğan, 1980; 142-153). Aslında, “psikoteknik” kavramı, bir taraftan insan faktörünün, diğer taraftan, da iş ve görevlerle ilgili belirli özelliklerin incelenmesi suretiyle, bu analiz ve değerlendirme sonuçlarının sayısal ve somut bulgular şeklinde ortaya konması, sonuçta da bu şekilde elde edilen –hem işgören hem de işlere dair- bulguların karşılaştırılması işlemlerinden meydana gelmektedir (Paksoy, 1989; 101-108).

Örgütlerdeki adaletsizlik algılarının, en fazla yaşandığı bir alan olarak, belirli iş ve görevlere, “ehil”, “layık” olmayan kişilerin atanması şeklindeki haksızlıkları, en aza indirecek olan psikoteknik yöntem, bir çok test ve ölçümlerden meydana gelmektedir. Öncelikle, örgütlerdeki her bir iş ve görevin, etkili ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, insan kaynakları yönetimi kapsamındaki çeşitli yöntemlere (mesela, iş analizleri v.b.g.) belirlenir. Daha sonra da, bu iş ve görevlere yerleştirilecek olan kişilerin seçimi, psikoteknik testler aracılığıyla yapılır. Psikoteknik testler, kişilerin bedensel ve zihinsel yeteneklerini, mevcut bilgi düzeylerini ve görevle ilgili olan kişilik özelliklerini ölçmeye çalışır. İşe yerleştirilecek ya da atanacak kişilerde, işin gerektirdiği bedensel yeteneklerden, (mesela, elleri kullanma, el-göz koordinasyonu, ayakları kullanma, duyarlı görme ve işitme, renk ve derinlik ayarlayabilme toplu dikkat, tepki zamanı, bedensel denge, genel güç v.b.g.), zihinsel yeteneklerden (mesela, hafızada tutma, soyut düşünme, algılama yaratıcılık, analiz gücü, sentez gücü, etkili iletişim, ikna ve telkin gücü v.b.g) hangileri isteniyorsa, bunların hangi ölçüde olduğu ile ilgili olduğu test bataryaları ile ölçülür. Ayrıca, işe yerleştirilecek ya da atanacak kişilerde, işin gerektirdiği bilgi türleri ve düzeyi ne ise bütün bunların ne ölçüde olduğu yine, ilgili test bataryaları ile objektif şekilde

ölçülmelidir. Bundan başka, işe yerleştirilecek ya da atanacak kişilerde, işin etkili ve başarılı bir şekilde, yapılabilmesi için istenilen kişilik niteliklerine (mesela, düzenli, disiplinli, dikkatli, güvenilir, dürüst, inisiyatif sahibi, insana ilgi, işe ilgi, liderlik, problem çözme kapasitesi, empati kurma, duygulara hakimiyet v.b.g.) ise bunların aday kişide ne ölçüde bulunduğu yine ilgili kişilik testleri ile ölçülür (Erdoğan, 1980; 142-153).

Psikoteknik test bataryası içinde bulunan testler aracılığıyla işin gerektirdiği özelliklerin adaylarda ne ölçüde bulunduğu tespitine yönelik değerlemedeki temel yaklaşım, testlerin sonuçları ile aday kişinin işindeki başarısı arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu şeklindeki varsayımdır. Bu durumda, seçim testlerinde başarılı olan aday, büyük bir ihtimalle, işinde de başarılı olacaktır. Buna karşılık, seçim testlerinde, başarısız olan adaylar ise büyük bir oranla yapacağı işte de başarısız olacaktır (Erdoğan, 1980; 160). Aynı şekilde, örgütlerdeki iş ve görevlere seçilmek ve yerleştirilmek istenen adaylara test edilen psikoteknik test bataryalarından başarılı olan adaylar için bir taftan iş gören-iş uyumu gerçekleşirken, diğer taraftan da örgütlerdeki personel seçimi ve atamalarında nispi bir objektiflik ve adalet de sağlanmış olacaktır. Örgütlerdeki adaletsizlik ve haksızlıkla ilgili şikayetlerin çok büyük bir kısmı, çalışan insanların, “liyakat” ve “ehliyet” durumlarıyla yani, kişilik özelliklerinin yetersizliği ile ilgili konulardır. Böyle olunca da, daha ilk başlangıçta, örgütteki her düzeydeki ama en fazla da üst ve orta kademedeki görevlere yerleştirilecek kişilerin bir adalet ve hakkaniyet ölçüsünde seçimi, örgüt yöneticilerine, muhtemel bir çok eşitsizlik ve çelişkileri daha başından önleme imkanı yaratacaktır.

4.2.2. Adil Bir Terfi Sistemi İçin Psikoteknik Uygulama

Örgütlerdeki başarısızlık ve verimsizlik durumlarından ve bunların yol açtığı bireysel ve örgütsel olumsuzluklardan birinci derecede sorumlu olanlar, örgütlerin üst yönetici kadrolarıdır. Yönetici kadroların, örgüt faaliyetlerine dair her tür karar ve icraatları örgütlerin amaçlarına ulaşma konusundaki başarı ve etkinlik derecesini tayin eder. Bu bakımdan, örgütlerin üst ve orta kademe yöneticileri, örgütün kaderini belirleyen elemanlardır. İşletmecilik faaliyetlerinin küresel bir rekabet ve faaliyet ortamında yapıyor olduğu şu zaman içerisinde, örgütlerin üst ve orta kademe yöneticiliklerine hangi kişilerin görevlendirilecekleri son derece stratejik ve hayati bir

konudur. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde, terfi ve ilerleme sistemi, başlı başına bir uzmanlık alanı olarak ön plana çıkmaktadır.

Örgütlerin üst ve orta düzey yöneticilerinin belirlenmesi sırasında, dış kaynaklardan yeni elemanlar temin edecek ise bu kişilerin seçimi, doğrudan doğruya yeni personel yerleştirilmesi bağlamında gerçekleştirilmiş olunur. Fakat, birçok avantajları (mesela, kendisinin bütün örgütü tanınması ve kendisinin de örgüt tarafından tanınması v.b.g.) yüzünden, örgütün üst ve orta kademelerine, örgüt içi insan kaynaklarından yararlanılacak ise o zaman bir terfi ve ilerleme işleminin yapılması zorunluluğu vardır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında terfi işlemleri, belirli bir iş ve çalışma örgütünde çalışmakta olan kişilerin, kendi örgütlerinde daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren, daha fazla ayrıcalıklı, daha yüksek ücretli daha üst kademede pozisyona geçirilmesi yönündeki etkinliklerdir (Bingöl, 2006; 513). Mesela, örgütteki mevcut müdür yardımcılarının birinin müdür olması v.b.g. İlerleme işlemleri ise örgüt çalışanlarının aynı kademede kalmak kaydıyla önceki görevinden daha fazla ücret ya da prestij taşıyan yeni bir göreve aktarılması işlemleridir. Mesela, birkaç müdür yardımcılarının birisinin başmüdür yardımcısı olması v.b.g. Ancak terfi işleminin sonuçları, ilerleme işleminin sonuçlarına göre daha önemli ve anlamlıdır. Örgütler, iş gören seçimine ve yerleştirilmesine dikkat ettikleri gibi, mevcut iş görenlerin yeni görevlere aktarılmasında da (yani terfi ve ilerlemelerinde de) çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü, belirli bir görevde çok başarılı olan, yürüttüğü görevle ilgili tüm yetenek bilgi ve özelliklere sahip olan bir kişi, yeni göreve getirilen kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, yeni getirildiği yeni görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin altında ise yeni görevinde başarısız olma ihtimali oldukça yüksektir. Böyle hatalı ya da subjektif bir yenilik, bir taraftan eski görevinde başarılı olan bir kişinin, başarılı olmayacağı yeni bir göreve getirilmesiyle o kişinin etkini azalmış olurken, diğer taraftan da işiyle ilgili bir psikolojik bir tatminsizliğe itelenmiş olacaktır (Erdoğan, 1980; 188). Ayrıca, bu durum, örgüt içi adaletsizlik algılamaları ve genel olarak örgütün bir yönetim hastalığı olan Peter ilkesinin öngördüğü olumsuzlukları arttırır.

Örgütlerdeki, terfi ve ilerleme işlemlerinde, psikoteknik önlemlerden yararlanma kapsamında, başlangıçta iki aşamalı bir çalışma yapmak gerekir. Bunlardan birincisi, örgütte ilk önce hangi görevler için terfi ve ilerleme işlemi yapılacağına tespit

edilmesidir. Bu ön çalışmaya, terfi ve ilerleme kaynak tablosunun hazırlanması denir. İkinci aşama ise psikoteknik test bataryalarının oluşturulmasıdır. Terfi ve ilerleme kaynak tablosu örgütteki hangi görevden hangi göreve, dikey ve yatay yönde geçiş olabileceğini gösteren bir tablodur. Bu tablonun hazırlanmasında, daha önceden yapılmış olan iş analizleri kapsamında iş tanımlarında ve iş şartnamelerinden de yararlanabilir. Örgütlerdeki bütün görevler için böyle bir çalışma yapıldıktan sonra, görevler arasında gerektirdikleri yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri yönünde ne gibi benzerlikler ve farklılıkları olduğu belirlenir. Böylece, birbirine benzer özellikleri de birbirinin devamı şeklinde ortak bağlantıları bulunan görevler arasında geçişin imkan dahilinde olabileceği kararlaştırılır. Bu çalışmadan sonra, hangi kademe ve görevden hangilerine geçileceği bir tablo üzerinde gösterilir. İşte, bu tabloya “terfi ve ilerleme kaynak tablosu” denilmektedir (Paksoy, 1989; 103-104).

Örgütteki “terfi ve ilerleme kaynak tablosu”nun hazırlanmasından sonra psikoteknik test bataryalarının oluşturulması aşamasına gelinir. Hangi kademedeki görevde boşalma olmuşsa, söz konusu görevin analizi sonucuna göre, o görevin layığıyla icra edilmesi için buraya geçirilmek istenen aday kişilerin yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik testler ya bu konudaki uzman danışman kuruluşlardan sağlanır ya da özel olarak geliştirilir. Bilindiği gibi, terfi ettirilecek veya ilerletilecek kişilerin gerekli olan özelliklerinden her birini ölçen testlerin oluşturduğu bu kümeye “test bataryası” denilmektedir (Paksoy, 1989,105). Örgütteki önemli görevlere, örgüt içinden yapılacak terfi ve ilerleme işlerine temel dayanak teşkil etmek üzere potansiyel aday grubuna uygulanacak çok yönlü psikoteknik test bataryalarından, her bir adayın aldığı puanlar tespit edilir. Adayların aldıkları toplam puanlar tespit edildikten sonra, hangi adayın hangi görev için öngörülen batarya puanını almış olduğu belirlenir. Her bir görev için daha önceden öngörülen batarya puanını alan aday söz konusu göreve terfi ettirilir veya ilerlemesi yapılır. Ancak; aynı görev için birden fazla kişi eşit puan almışsa o zaman bunlar içinden kıdem ve sicile bakarak (geleneksel terfi ve ilerleme yöntemi) terfi ve ilerleme işlemi yapılır.(Erdoğan, 1980,196)

Geleneksel terfi ve ilerleme işlemleri, bilindiği gibi en objektif haliyle kıdem, eğitim, sicil ve önceki görevde başarılı olma gibi kıstaslar, subjektif olarak yakın akrabalık (mesela; damat olma vb...), ideolojik ve hemşerilik gibi etken dayanmaktaydı. Böyle bir durumda geleneksel terfi ve ilerleme yaklaşımının nispeten

objektif olan tarzında dahi Peter ilkesi şeklinde yönetim hastalıkları, ama en fazla da çok yönlü ve çeşitli adaletsizliklere yol açmaktadır. Psikoteknik yöntem aracılığıyla terfi ve ilerleme işlemlerinin gerçekleştirilmesi sayesinde, geleneksel usullerle yapılan bu tür işlemlerin doğurabileceği hususlar büyük ölçüde denetim altına alınmış olacaktır. Ancak; psikoteknik yöntemin uygulanmasında elde edilecek en önemli ve anlamlı sonuç ise bu tür işlemlerin “liyakat” ve “ehliyet” ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmiş olması ve bu alanda örgütsel adaletin büyük ölçüde sağlanmasıdır.

4.3. Örgütlerde Adalet ve Denge Sağlayıcı Bir Unsur Olarak Performans Yönetimi

Örgütlerdeki, “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” konuları arasında en fazla şikayet edilen hususlardan biri de, ücret ve benzeri maddi imkanların dağıtımı ile ilgili konulardır. Bu çerçevede, örgütlerdeki ücret ve maaş yönetiminde, ek ödemeler ve sosyal yardımlar ile diğer dolaylı ödemeler ve hizmetlerdeki adaletsizliklerle ilgili haksızlık ve eşitsizlikleri giderici tedbirlerin alınmasında, örgütteki çalışanların performansının referans olarak alınması, örgütsel adalet adına çok etkili bir çözüm yolu olabilir.

Performans değerlendirme sistemleri sonuçlarının, en çok ücret-maaş yönetimi ile ücret artışlarında kullanılmasının nedeni, çalışan kişilerin maddi kazançlarının tespit ve artışlarının, doğrudan onların iş performansı ile ilişkilendirilmesi arzusudur. Buradaki söz konusu olan mantık, iş performansı düşük olanların düşük ücret almaları, iş performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları şeklindeki basit bir ilkeye dayanmaktadır. Ancak, iş performansı arzu edilen düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış yapılması, iş performansı yüksek olanların ise maaşına daha yüksek bir artış yapılması tercih edilir (Alga, 2006;73). Gerçekten de, üstün nitelikli bir kişi, çalışmasının karşılığını ve bireysel farklılığının ödülünü görmek ister. İş gören, gösterdiği performansın tanınmaz ve kendisinden daha az düzeyine sahip birisine göre daha az veya aynı ücreti alırsa, bu durum, çalışanların adaletsizlik algılamalarına yol açar ve onların motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler (Bingöl, 2006; 419). Örgütlerde çalışan insanların, kendileri ile başka çalışanlar arasındaki karşılaştırma sırasında en hızlı ve ilk algılamaları adaletsizlik ve eşitsizlik konusu, çoğunlukla ücret veya maaş gibi parasal konulardır. Özellikle, belirli bir refah ve sosyoekonomik gelişme düzeyine ulaşmamış olan ülkelerde “dağıtımcı adalet” kapsamında olan parasal ödemeler sosyal

yardımlar ve diğer maddi imkanlar alanındaki yetersizlikler yanında, bütün bu konularda ortaya çıkan eşitsizlik durumları, her düzeydeki çalışan kinin zihninde, diğer konulara göre, daha çabuk fark edilmektedir.

Performansa dayalı ücret ödeme sistemi, çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını arttırma yönünde etkili bir araçtır. Ayrıca, bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, performansa dayanan ücretlendirme sisteminin uygulanmaya başlanması, işletmelerde %1 ile %35 oranında verimlilik artışı sağlamaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında, performansa dayanan ücret sistemi, örgütteki iş görenlerden kimlerin düşük ve yüksek performansa sahip olduklarının farkına varılmasına imkan hazırlayacaktır. Bundan başka, performansa dayalı ücret sistemi ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Başarılı bir kişi, çalışmasının karşılığını somut olarak görmek ister. Bütün iyi niyetini, çabasını ve çalışma gücünü ortaya koyan kişi, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan başkalarıyla aynı ücreti alırsa, bu durumdan çok büyük bir rahatsızlık hisseder (Sabuncuoğlu, 2000; 219-220).

Bununla beraber, örgütteki ek ödemeler ve sosyal yardımlar ile dolaylı ödemeler ve hizmetlerde en önemli haksızlık ve eşitsizlik alanlarıdır. Ek ödemelerin ve sosyal yardımların, amacına ve tanımına uygun bir şekilde yapılması gerekir. Ayrıca, ek ödemelerin ve sosyal yardımların, kimlere ne kadar verileceği hakkında tespit esnasında bütün bunların gelişigüzel ya da “eşit olarak verilmesi”, görünüşte ve kısa bir zaman diliminde, bir eşitlik gibi görünse de, gerçekte ve uzun vadede, çalışanların katkı ve performansından bağımsız olması halinde, verilme ve dağıtılma amaçlarına uygun olmaz. Başka bir ifade ile, katkı ve performanstan kopuk olan bu tür ödemeler, özellikle katkı ve çabaları yüksek olanların, uzun vadede performanslarını düşürmelerine yol açar. Bu durumda, ek ödemelerin ve sosyal yardımların asgari ölçüde bütün çalışanlara eşit olarak verilen kısmının üzerinde, ayrıca performansı yüksek olanlara bu oranda, ilave bir ödeme yapmak ve sosyal yardımda bulunmak, örgütsel adalet adına önemli bir çözüm olabilir. Ayrıca çalışanların ödüllendirilmesi konusunda, ödüle layık olmak subjektif kıstaslara göre değil, tamamen performans değerlendirme sonuçlarına göre olmalıdır. Bundan başka bir şekilde ödüllendirilmiş olan performansların sürekli ödüllendirilmesi de, örgütsel adaletin önemli öğelerinden birisidir. İşte, performansa dayalı ücret sistemi, ek ödemeler ve sosyal yardımların dağıtımı ve ödüllerin verilmesi uygulaması ile sadece çalışanların etkinliği ve verimliliği sağlanmış olmaz, aynı

zamanda, çalışanların yaralanan adalet duygu ve algıları yeniden şekillenme fırsatı bulur. Böyle bir uygulama ile aslında burada, “Adams’ın eşitlik teorisi” çerçevesinde, çalışan kişilerin kendi ödül –katkı oranı, başka kişilerin ödül-katkı oranı arasındaki karşılaştırma esnasında kendi aleyhine bir durum algıladığı vakit (yani bir adaletsizlik algılaması olduğu zaman) başvuracağı çözüm yollarından biri olan kendi ödülünü arttırma davranışı söz konusu olmaktadır.

4.4. Örgütlerde Adalet Denge Sağlayıcı Bir Araç Olarak İletişim Yönetimi

Örgütlerdeki mevcut adaletsizlik ve haksızlık konularından biri de, örgüt içindeki resmi ya da gayri resmi her türlü iletişim ile ilgili yaşanan ilişkilerdir. Hatta, adaletsizlik ve haksızlık türlerinden “kişiler arası adalet” ile “bilgisel adalet” boyutları, doğrudan doğruya, örgüt içindeki kişi-kişiler, kişi-grup, kişi-örgüt; grup-kişi, grup-gruplar ve grup-örgüt ilişkileri çerçevesinde de ortaya çıkan birer iletişim mekanizmaları ile ilgili hususlardır. Örgütün sahip olduğu iletişim düzeni, hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmasında hayati bir etken olmanın dışında, çalışanların örgüt içindeki iş tatmini ve çalışma motivasyonları bakımından da önemli bir değişkendir. Bu çerçevede, özellikle yöneticilerin iletişim yönetimlerindeki yalancılıklar, çarpıklıklar, çelişkiler, tutarsızlıklar ve ikiyüzlülükleri, ama en fazla da adaletsizlik ve eşitsiz uygulamaları, çalışanlar üzerinde çok ciddi psikolojik sıkıntılara ve tepkilere yol açmaktadır.

Yöneticilerin, örgütsel adalete katkı anlamında, iletişim yönetimine verecekleri istikamet ve etkinliğin birinci yönü, iletişimdeki doğruluk ve dürüstlük ilkesine tam olarak riayet etmektir. Bilinmelidir ki, hiçbir yalanın ya da düzmece haberin uzun süreli olarak üzerinin kapalı kalması mümkün değildir. Bir şekilde, yalan veya düzmece mesaj verdiği ortaya çıkan –ki mutlaka çıkacaktır- yöneticinin, çalışanlar üzerindeki güvenilirliği ortadan kalkmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanları, “yalan” ve “düzmece” haber ile oyaladıkları anlaşıldığı zaman, zaten bir şekilde çalışanlarda da var olan yalan ve ikiyüzlülük davranışları daha fazla tetiklenmiş olacak ve örgüt tümünden “yalan rüzgarı” ile savrulacaktır. Örgütte çalışan herkesin, her konuda olduğu gibi, iletişim konusunda da dürüst hareket etmesi, bu dürüstlük herkesten beklenmekle birlikte, bu husustaki esas görev ve sorumluluk, örgüt yöneticilerine aittir. Çünkü, bir

örgütün “adalet” ve “eşitlik” hakkındaki duyarlılıklarının simgesi, yöneticilerin iletişimdeki “hakikat” ve “hak bilirlilik” niteliğidir.

Örgütlerdeki yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaştırıcı nitelikteki, “işlerini” doğrudan doğruya ve fiilen kendileri yapmazlar. Yöneticiler, örgütteki başka insanlar aracılığıyla, bütün “işlerin” yapılmasını sağlarlar. Yöneticilerin, başka insanlar aracılığıyla “işlerin” yapılmasını sağlamada, örgütün amaçlarına ulaşmada, sorunların çözümünde ve değer yargılarının düzenlenmesinde kullandıkları “sihirli anahtar”, iletişim sürecidir. Böyle bir iletişim sürecinin asli ögesi ise dinlemek, ilgilenmek ve güven ortamı yaratmaktır (Linden, 1999; 12). Örgütsel adaletin sağlanması ve dengelerin kurulması kapsamında iletişim sürecinin “hakikat”, “hak bilir” bir mesaj vermesinin yanında, çalışanlar arasında, “adil” ve “eşit” bir iletişim düzeni kurması da gereklidir. Bu bağlamda, yöneticiler, özellikle yaş, cinsiyet, makam, ideoloji, akrabalık, hemşerilik ve benzeri öznel farklılıklara aldırılmadan, örgütteki bütün çalışanlara açık-seçik ve adil bir iletişim ortamı oluşturma durumundadır. Yöneticiler, iletişim sürecini, sadece bir iş ve görevin yerine getirilmesi koordinasyon aracı olarak görmek yerine, aynı zamanda çalışanların hepsine birden yakınlık kurma mekanizması olarak değerlendirmelidir. Bu anlamda yöneticiler, çalışanlar üzerinde, birçok konuda olduğu gibi, iletişim konusunda bir önder ve kılavuz olma niteliğine sahip olmalıdır. Aslına bakılacak olursa, örgütün orta ve alt kademelerindeki iş görenler, kendi arkalarındaki iletişim ve bilgi akışını, tepe yöneticinin kademesi tarafından şekillendirilmiş olan iletişim tarzında sağlamaya yönelirler. Bu çerçevede, yöneticiler, çalışanları azarlamak, aşağılamak, dize getirmek, güç gösterisinde bulunmak, haddini bildirmek şeklindeki iletişim şiddetine başvurmamalıdır. İletişimde korku ve sindirme yöntemi, bir şekilde örgüte yerleşirse, böyle bir iletişim dili, bütün çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri bozarak örgütsel bütünlüğe çok ciddi zararlar verebilir. Bu konuda, en kötü iletişim tarzı ise yöneticilerin, çalışanlardan bir kısmıyla son derece iyi bir iletişim içinde bulunurken, bir kısmıyla da tam tersi olarak çok kötü ve sert bir üslup kullanıyor olmasıdır. Yöneticilerin, örgütteki iletişim konusunda, iki ayrı dil ve üslup kullanması, başka hiçbir neden olmasa bile, örgüt çerisinde ayrımcılık ve kutuplaştırıcı durumları tetikleyebilir. Mesela, yöneticilerin, iletişim adaletine riayet etmeyerek, çalışanların bir kısmıyla iyi ilişkiler içerisinde bulunması bu çalışanların, “yöneticilerin adamı” olma şeklinde ayrımcı tutumları harekete geçirerek, diğer çalışanlar üzerinde, dışlandıkları ya da önemsenmedikleri şeklindeki algıların doğmasına yol açacaktır. Bu şekildeki bir

gayri remi iletişimin, örgütün temel amaçlarına ulaşmayı yavaşlatıcı ve bozucu etkileri olan gayri resmi gruplaşmalarında doğuşunu hızlandıracak bir etkisi söz konusu olabilir.

Örgütlerdeki iletişim adaletsizliğini giderici tedbir olarak, bütün çalışanlar için şikayette bulunma ve sorun bildirme mekanizmalarının da, açık seçik ve adil bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Örgütlerdeki şikayet mekanizmasının ve sorun bildirme imkanının varlığı, bir taraftan yöneticilerin karar verme süreçlerinde kullanabilecekleri çok değerli bilgi ve veriler sağlarken diğer taraftan da, iş görenlerin yönetim mekanizmalarıyla bir tür iletişim irtibatı kurma fırsatı yaratmış olur. Bu çerçevede, örgütlerdeki iş görenlerin tamamının uygun ortam sağlansa bile, yöneticilerle hep olumlu ve sempatik bir iletişim kurmak isteyeceği, düşünülemez. Her iş ve çalışma organizasyonunda, bir kısım çalışanlar ise yönetim mekanizmasıyla irtibatlarını eleştirel, sorgulayıcı, yorumlayıcı ve tartışmacı bir tavırla kurma yanlısı olabilirler. Örgüt yöneticileri, sabır güçleri ve tahammül yetenekleri yeterliyse özellikle muhalif ve tartışmacı bir dil kullanan iş görenlerle olan iletişimlerinde yararlanacakları çok önemli yaratıcı taraflar bulabilirler. Muhalif ve yorumlayıcı iletişime yatkın olanlarla tutarlı ve ciddi iletişim bağı kurmakla, örgüt yöneticileri, yakın çevrelerindeki sürekli kendilerine olumlu ve hoşça gidecek bir iletişim içerisinde bulunanlara (yani yağcılık ve dalkavukluk yapanlara) göre, bu tarzda iletişimde bulunmak suretiyle, iletişim konusunda, örgütsel adalet iklimi ve ortamı yaratmış olurlar.

BEŞİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMSI VE İŞ TATMİNİ HAKKINDA
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı, varsayımı ve Yöntemi

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel adalet ve iş tatmini arasında, birçok teorik çalışma ve çok sayıda gözlem sonucunda çok önemli bir etkileşimin olduğu hakkında yoğun bir bilgi mevcuttur. Bu tezin, teorik ve kavramsal çerçevesini oluşturan bölümlerde de, bu iddia ve görüşlere dair, yerli ve yabancı birçok yazar, araştırmacı, akademisyen ve düşünürün görüşlerinden bu konuyu açıklamaya çalışan analizler yapılmış ve örnekler verilmiştir. Örgütsel adalet ve iş tatmini hakkında yapılan böyle bir teorik ve kavramsal çalışmaya ilave olarak anket yönteminin kullanımıyla ayrıca ampirik bir araştırma yapma ihtiyacı hissedilmiştir. Bu bağlamda, tez konusuna dair böyle bir araştırma yapılmasının temel amaçları şöyle sıralanabilir:

1-Teorik ve kavramsal çerçevede ileri sürülen görüş ve düşüncelerin bir kısmının test edilmesi.

2-Bilimsel bilgi sürecine göre, her teorik ve kavramsal açıklama birer varsayım bağlamında olup, bu açıklayıcı görüş ve düşüncelerin, ancak test edildikten sonra aynı istikamette bulgulara ulaşılması durumunda “bilimsel bilgi” sonucu elde edilmektedir. Bu yüzden, böyle bir araştırma yapmak suretiyle “örgütsel adalet” ve “iş tatmini” arasında bir etkileşim bulunup bulunmadığı hakkında bilimsel bilgi ürünleri elde etmek.

3-Örgütsel adalet ve iş tatmini arasında olumlu bir etkileşimin bulunduğunu bilimsel bir test ile elde ettikten sonra, iş ve çalışma hayatına denge ve düzen getirici bir öneri sistemi getirilmesine katkıda bulunmak.

4-Örgütsel adaletsizlik ile iş tatminsizliği arasındaki etkileşime dikkat çekerek, örgüt yöneticilerinin yönetiminden sorumlu oldukları iş ve çalışma örgütlerindeki maliyet arttırıcı olumsuz sonuçlardan (mesela, verimsizlik, çatışma, devamsızlık, personel devri v.b.g.) kurtulmalarını sağlayıcı açıklamalar geliştirmek.

5- Anket uygulanan örgütte “örgütsel adalet” mi? Yoksa “örgütsel adaletsizlik” durumunun mu, ağırlıkta olduğu hakkında, örgüt yöneticilerine, bilimsel bulgular kazandırmak.

6-Örgütsel adaletsizliğin temel nedenlerini, bilimsel araştırma yöntemleri ile ortaya koymak suretiyle bu konularda duyarlı ve bilinçli olan iyi niyetli örgüt yöneticilerine, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin yönetiminde bilimsel veriler kazandırmak

5.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında, Pamukkale Üniversitesinin akademik ve idari personeli üzerinde yapılan bu araştırmanın temel varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

1- Az gelişmiş ülkelerdeki örgütlerde “örgütsel adaletsizlik” algılaması, “örgütsel adalet” algılamasına göre daha baskın bir durumdur.

2- Az gelişmiş ülkelerdeki örgütlerde “iş tatminsizliği” algılaması, “iş tatmini” algılamasına göre daha baskın bir durumdur.

3- Örgütlerdeki “örgütsel adalet” ile “iş tatmini” arasında doğrudan bir ilişki olduğu gibi, “örgütsel adaletsizlik” ile “iş tatminsizliği” arasında da bir ilişki vardır.

4- Üniversitelerde yöneticilere dair en önemli adaletsizlik ve iş tatminsizliği algılaması, yöneticilerin çalışanlar arasında takdir yetersizliği ve haksızlığıdır.

5- Üniversitelerde “idari personelin” örgütsel adaletsizlik algılaması, “akademik personele” göre daha fazladır. Buna bağlı olarak, “idari personelin” iş tatminsizlik düzeyi de daha yüksektir.

5.1.3. Araştırmanın Yöntemi

5.1.3.1. Örneğin Seçimi

Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında yapılan bu çalışmanın anket ve gözlem uygulaması, Pamukkale Üniversitesinin Kınıklı Kampusunda bulunan Rektörlük ve çeşitli fakültelerinde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde yapılmıştır. 1467 akademik personel (erkek: 880; Kadın: 587) :1043 idari personel (Erkek: 581; Kadın: 462) çalışmaktadır. Buna göre, rektörlük biriminde yer alan çeşitli daire ve enstitülerde idari personel yanında, yine kampusta bulunan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Tıp Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Mühendislik Fakültesinin bölümlerine bağlı akademik personel ile dekanlıklara bağlı idari personele “Basit Tesadüfü Örnekleme Yöntemi” ile anket tatbik edilmiştir.

Araştırmanın uygulama alanı olarak üniversite seçilmesinin en önemli amacı, üniversite organizasyonlarının çoğunlukla birbirine göre, farklılığı fazla olan değişik personel gruplarının istihdam ediliyor olmasıdır. Bu bağlamda, üniversite örgütlenmesinde “akademik nitelikli öğretim elemanları” ile “idari personel” gibi çok farklı iki kesim birlikte çalışmaktadır. Akademik personel, üniversitenin asli işlemi olan araştırma, inceleme, eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürütürken, idari personel daha çok akademik faaliyetlerin yürütülmesini tamamlayan ve denkleymen yardımcı hizmetleri yerine getirmektedir. Hiç kuşkusuz, örgütte farklılık ve çeşitlilik açık ve net bir şekilde belirli ise böyle örgütlerde “örgütsel adalet algılaması” hakkında, daha açık ve net bulguların elde edilme durumu söz konusu olacaktır. Ayrıca, 2547 sayılı YÖK yasası ve mevcut üniversite yönetimleriyle ilgili yönetmeliklerin son derece “hıyerarşik” bir yönetim ve örgüt yapısı ortaya çıkardığı bilinmektedir. Buna ilave olarak, Türkiye’de son 30 yıldır uygulamaları ile çok önemli bir tartışma gündemi oluşturan üniversitelerin toplumsal çatışmaların merkezinde bir organizasyon olması nedeni ile böyle bir araştırmada en elverişli uygulama alanı olacağı izlenimini vermektedir. Çünkü “hıyerarşik” ve “çatışmalı” örgütlerde “örgütsel adalet” ile ilgili duyarlılıkların daha yüksek olacağı, buna bağlı olarak böyle bir araştırmaya en uygun örgütsel zeminin “üniversite” olduğu gerçekliğini ortaya koymaktadır.

5.1.3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmaya esas teşkil eden anketin Pamukkale Üniversitesinin çeşitli birimlerinde uygulanabilmesi bakımından, bu tür çalışmalarla ilgili olduğu düşünülen Rektör Yardımcısı ile görüşülmüş, ancak araştırma izni için Rektörlük makamından resmi olarak izin alınması gerektiği ifade edilmiştir. Böylece araştırmanın, Üniversitenin çeşitli birimlerinde yapılması hususunda Rektörlük Makamının izin vermiş olması nedeniyle ondan sonra anket soruları ilgili katılımcılara doğrudan dağıtılmıştır. Üniversitenin çeşitli birimlerinde toplam 2510 kişi çalışıyor olmasına karşılık, merkez kampüste toplam 400 anket (250'si akademik personel, 150'si idari personel olmak üzere) dağıtılmıştır. Belirli bir süre sonra, anket kâğıtları çoğunlukla verilmiş olduğu akademik ve idari personelden yine doğrudan toplanmıştır. Buna karşılık, benzer kademelerde çalışan bir kısım akademik ve idari personelden aralarında ast-üst ilişkisinin bulunmadığı durumlarda anketin toplanması aşamasında kısmen yardım alınmıştır. Ancak genel olarak anketlerin cevaplandırılması aşamasında, katılımcıların cevaplarını etkilemeye yönelik hiçbir müdahalenin olmaması konusunda özen ve duyarlılık gösterilmiştir. Anketlerin, 260 tanesi geri dönmüş, bunlardan 20 tanesi eksik cevaplardan dolayı iptal edilmiştir. Buna göre, geçerli olan 240 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

5.1.3.3. Ölçeğin Seçimi

Araştırmaya esas teşkil eden anket formunun hazırlanmasında yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmalarda, özellikle çalışanların tatmin ve algısını ölçmede kullanılan Porter ölçeğinden yararlanılmıştır. Porter ölçeği 1'den 7'ye kadar sıralanan değerlerden meydana gelen üç aşamalı bir tatmin (ya da tatminsizlik) ile bu husustaki kişisel duyarlılığı öznel olarak ölçen bir araştırma tekniğidir. Porter ölçeğine uygun olarak hazırlanmış bir soru örneği aşağıdadır:

• İş yerinde yaptığınız iş ile aldığınız ücret veya maaşı karşılaştırdığınızda tatmin düzeyiniz.

	Hiç yok					Çok yüksek	
a.) Şimdi ne kadardır?	1	2	3	4	5	6	7
b.) Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5	6	7
c.) İşyerinizde iş ile ücret veya maaş adaleti hangi düzeydedir?	Hiç adil değil					Çok adil	
	1	2	3	4	5	6	7

Bu ölçeğe göre, (a) şıkkında işaretlenmiş olan rakam, (b) şıkkında işaretlenmiş olan rakamdan çıkarılır. Böylece, elde edilen değer sıfır (0) ise ilgili konuda bir tatmin söz konusudur. Bu şekilde yapılan bir işlemden sonra ortaya pozitif bir sonuç çıkarsa, bu tatminsizliği ifade eder (yani elde edilen, umulandan daha düşük seviyededir). Buna karşılık, negatif sonuç çıkarsa ki bu durum bir tatminkarlıktır (yani, elde edilen umulandan daha yüksek seviyededir). Mesela, yukarıdaki örnek anket sorusunda (a) şıkkında 1 rakamı işaretlenmiş, (b) şıkkında 7 rakamı işaretlenmiş olsun. Yapılan işlemden sonra (yani b-a) ortaya +6 değeri çıkar ki, bu durumda tam bir tatminsizlik anlamına gelir.

Bu ölçeğin üçüncü şıkkı (c) ise anket sorusuyla ilgili tatminkârlık ya da tatminsizlik durumunun, ne derecede “adaletli” ya da “adaletsiz” algılanmakta olduğuna dair duyarlılık derecesini göstermektedir. Böylece, ilgili sorunun ilk iki şıkkı tatminkârlık ya da tatminsizlik durumlarını gösterirken, üçüncü şıkkı bu husustaki adalet algılamasını öznel olarak ölçmektedir.

5.1.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon ve basit endeksler kullanılmıştır. Araştırmanın temel varsayımlarını test etmek amacıyla hazırlanmış olan örgüsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki hakkındaki soruların cevapları, öncelikle aritmetik ortalama tekniği ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Çünkü hesaplanacak olan aritmetik ortalamalar, tüm ana kitleyi en iyi temsil edebilecek istatistikî değerdir. Standart sapma, verilerin aritmetik ortalamaya göre nasıl bir yayılım gösterdiğini anlatır. Buna göre, standart sapma büyüdükçe, ana kitleyi oluşturan birimler aritmetik

ortalamadan daha çok uzaklaşıyor anlamına gelir. Buna karşılık, standart sapma küçüldükçe ana kütleyi oluşturan birimler aritmetik ortalamaya daha fazla yaklaşmaktadır. Yani standart sapmanın küçüklüğü, ana kitleyi temsil eden aritmetik ortalamanın, ana kitleyi oluşturan birimleri temsil etme yeteneğinin yüksekliği anlamına gelmektedir. Araştırmada anket soruları değerlendirilirken, örgütsel adalet algısı ve iş tatminsizliği arasındaki ilişki incelenirken Kikare testi ve Sıralı Probit regresyonuna başvurulmuştur. Kikare testi adalet algısı ve tatmin düzeyi değişkenleri arasındaki ilişki olup olmadığını test eder. Sıralı Probit regresyonu ile bu iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönü belirlenmeye çalışılmıştır.

5.1.3.4. Soruların Niteliği

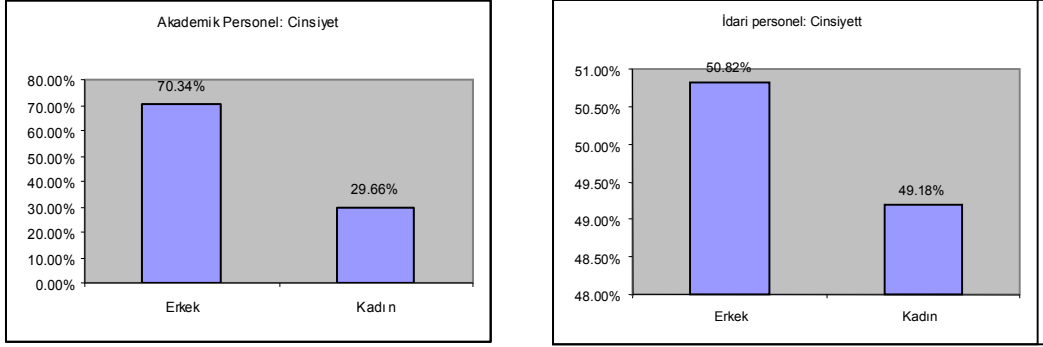
Anket formunda üç grup soru hazırlanmıştır. Birinci grup sorular (toplam beş soru), ankete katılan deneklerin sosyodemografik özelliklerini öğrenmeye yönelik verileri toplamak için hazırlanmıştır. Mesela, ankete katılanların cinsiyet durumu, yaşları, eğitim düzeyleri, yönetim konumları ve unvan durumları gibi özellikleri öğrenilmeye çalışılacaktır. İkinci grup sorular (anket formunda 6'dan 28'e kadar olan sorular ki toplam 22 sorudur) ise örgütte çalışan personelin örgütsel tatmin düzeyleri ile örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik verileri toplamayı amaçlamaktadır. Anketin bu kısmında, örgütsel tatmin düzeyleri Porter ölçeğine göre hazırlanmıştır. Porter tahmin ölçeğine göre 0'dan 6'ya kadar artan ortalamalar tatminsizlik düzeyini vermektedir. Örgütsel adalet algılamasına dair ölçekte ise 1'den 7'ye doğru artan ortalamalar, "adalet düzeyinin" artışı göstermektedir. Üçüncü grup sorularda ise (anket formunda 28, 29 ve 30. sorular), örgütsel tatminsizlik ile örgütsel adaletsizlik durumlarının örgütsel ve bireysel sonuçları ile personelde ortaya çıkan psikosomatik belirti ve rahatsızlıklar tespit edilmeye çalışılmaktadır.

5.2. Araştırma Sorularının Genel Değerlendirmesi

5.2.1. Sosyodemografik Soruların Değerlendirilmesi:

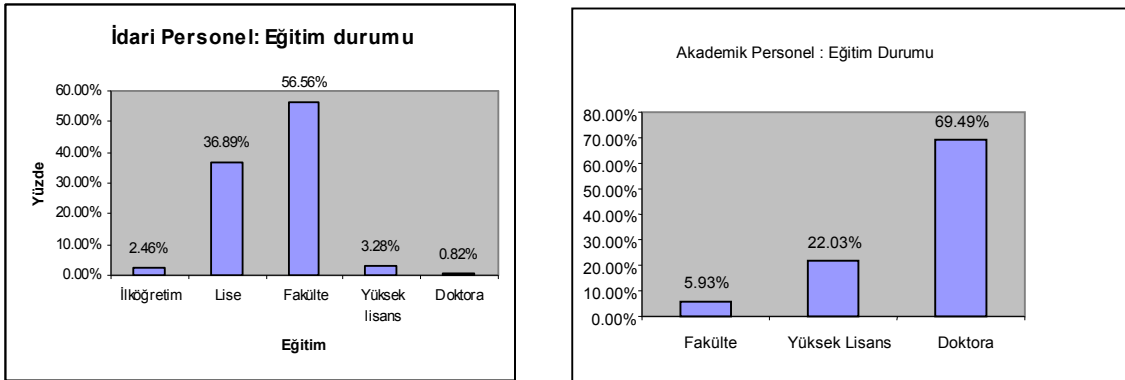
Üniversitelerin insan kaynakları çok farklı personel grubundan ve mesleklerden oluşmaktadır. Bu çerçevede, akademik ve idari personel, üniversite örgütünün, kendi iş ve görevlerini yerine getirmede istihdam etmiş olduğu en anlamlı ve önemli iki insan

kaynağıdır. Buna göre, araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyet durumuna bakılacak olursa erkeklerin %70, bayanları ise %30 civarında olduğu görülmektedir. Bu oranlar, idari personelde ise erkeler için %51, bayanlar için %49'dur.



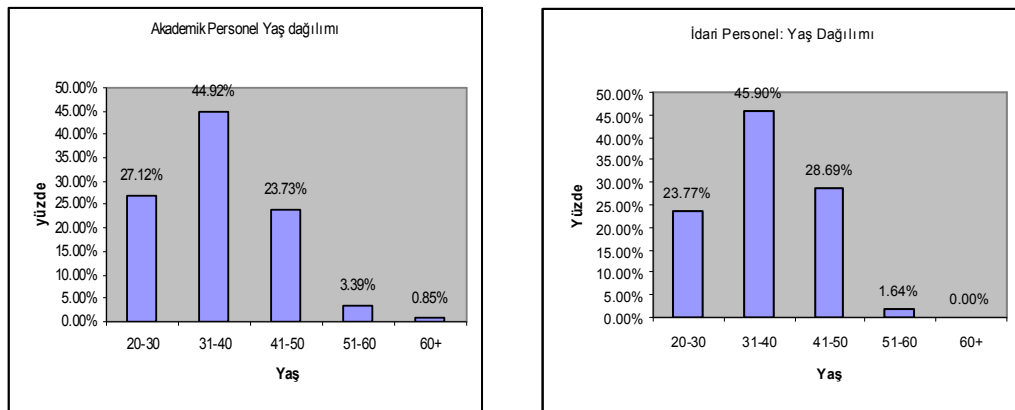
Grafik 5.1: Personellerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Akademik personelin eğitim durumu, olması gerektiği üzere, idari personele göre çok yüksektir. Araştırmaya katılan akademik personelin %70 i doktorasını tamamlamış iken %22 si yüksek lisansını bitirmiştir. Yaklaşık %8'lik küçük bir grup da henüz lisans eğitimi sonrası kariyerini sürdürmektedir. İdari personelin eğitim durumu biraz daha çeşitlilik göstermektedir. Grafik 5.2'de görüldüğü gibi idari personelin %60' i lisans eğitimini tamamlamışken %36'sı lise ve dengi okul mezunudur. İdari personelin %4 gibi küçük bir kısmı lisansüstü eğitimini tamamlamıştır.



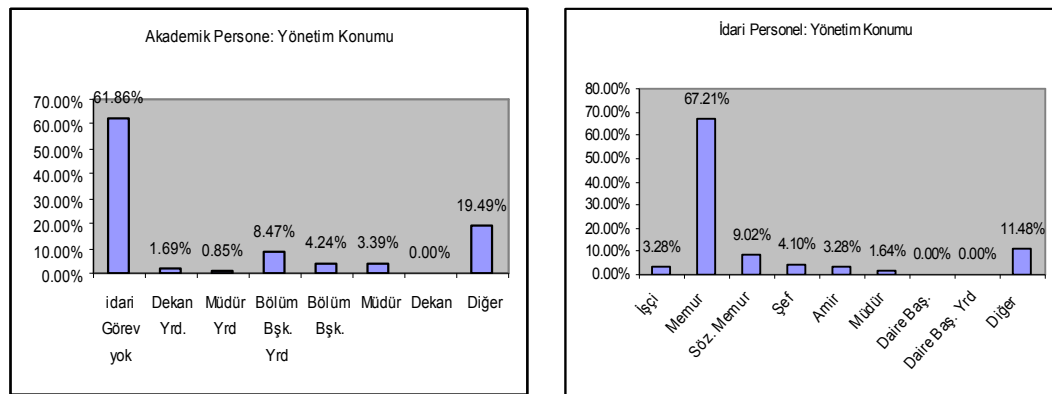
Grafik 5.2: Personelin Eğitim Düzeyi

Ankete katılanların yaşlarının dağılımı Grafik 5.3'de verilmiştir. Akademik personelin yaklaşık %54'ü 31–40 yaşları, %32'si 20–30 yaşları, %28'i 41–50 yaşları arasındadır. %5'lik bir grup ise 50 yaşının üstündedir. Buradan da çıkarılabileceği gibi Pamukkale Üniversitesinin orta yaş grubun ağırlıklı bir popülasyona sahip olduğu görülmektedir. İdari personelin yaş dağılımı incelediğimizde yine orta yaş grubunun ağırlıklı olduğunu görülmektedir. Grafikte de gözlenebileceği gibi, idari personelin yaklaşık %57 31–40, %35'i 41–50, %29'ü 20–30 yaşları arasındadır.



Grafik 5.3: Personelin Yaş Dağılımı

Araştırmaya katılan idari personelin yaklaşık %62'sinin hiçbir idari görevi bulunmazken yaklaşık %24'nin çeşitli idari ve akademik işlere dair yöneticilik konumunda oldukları görülmektedir. Bu konuda idari personelin %70'i memur ve işçi iken; yaklaşık %30'u yöneticilik ve amirlik pozisyonuna sahiptir.



Grafik 5.4: Personelin Yönetim Konumları

5.2.2. Örgütsel Tatmin ve Algılamayla İlgili Soruların Değerlendirilmesi

5.2.2.1. Tatmin Düzeyinin Akademik ve İdari Personeller için Değerlendirilmesi

Pamukkale Üniversitesi personelinin genel tatmin düzeyi yapılan araştırmada 2,24 şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu değerlere bakarak personelin genel bir tatminsizlik algıladığı sonucuna ulaşabiliriz. Akademik personelin genel olarak tatmini 2,33 iken, idari personelin tatmin düzeyi 2,16'dır. Tablo Ek 1, 3 ve 5 de yer alan değerlere göre, Pamukkale Üniversitesinde görev yapan idari personelin ve akademisyenlerin tatmin düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Genel olarak Üniversite mensubu personelin tatminsizlik algıladığı en belirgin faktör ulaşım hizmetlerinin (servis imkânlarının) olmamasıdır. Bu faktörde katılımcıların aritmetik ortalaması 3,45'tir. İkinci olarak en fazla tatminsizlik yaratan konu ise ek ödemeler, ders ücretleri, sosyal yardımlardır. Tatminsizlik düzeyi en düşük algılanan konu ise resmi tatil ve izinlerin dışında kalan izinlerin (hastalık izni, yakınların ölümü, düğün izni v.b.) kullandırılmasıyla ilgili olan faktördür. Bu faktöre ait olan aritmetik ortalama 1,04'tür. Tatminsizlik düzeyi en az olan faktörlerden biri de sağlık, doktor ve sigorta hizmetleri ile ilgili olan konudur. Ve faktörün tatminsizlik derecesi 1,55'dir.

Üniversitede çalışan idari personel için en az tatminsizlik yaratan konu resmi tatil ve izinlerin dışında ihtiyaç halinde diğer izinlerin verilmesi (1,04 aritmetik ortalama) ve iş yerinde kullanılan araç ve gereçlerin (masa, bilgisayar, telefon v.b.) temin edilmesi ile (1,37 aritmetik ortalama) ilgilidir. İdari personelin en fazla tatminsizlik yaşadığı konular ise ulaşım hizmetlerinin olmayışı (3,66) ve ek ödemeler, ders ücretleri ve sosyal yardımlar (3,21) ile ilgilidir.

Üniversitede görev alan akademisyenler için de en önemli tatminsizlik unsuru ulaşım hizmetlerinin kurum tarafından sağlamamasıdır (3,23). Bununla beraber, idari personelin tatminsizlik sıralamasından farklı olarak, akademisyenler için mevki ve makamlara yapılan terfi ve ilerlemenin uygunsuzluğu konusu (3,14) ikinci önemli tatminsizlik kaynağı olarak dikkat çekmektedir. Akademisyenler için en az tatminsizlik yaratan unsurlar ise genel değerlendirme ile paralellik arz etmektedir. Buna göre, akademik kadrolarda çalışan öğretim üyeleri ve öğretim elemanları için de izinlerden (1,05) ve izinlerden faydalanabilme konusu en az tatminsizlik yaratan faktörlerdir.

5.2.2.2. Adalet Algılamasıyla İlgili Verilerin Değerlendirilmesi

Pamukkale Üniversitesinin akademik ve idari kadrolarında, değişik birimlerde çalışan 240 personele uygulanan anket sonucuna göre toplam personelde, en adil bulunan konu 5,07 aritmetik ortalama ile “resmi tatil ve izinlerin dışında ihtiyaç halinde (hastalık izni, yakınların ölümü, düğün v.b.) izinlerin verilmesi ile ilgili olan faktördür. Bu oran erkek personeller için 5,13; bayan personeller için 4,97; idari birimlerde görev yapan personellerde 4,97; son olarak akademik kadrolarda bulunan görev yapan personeller için de 5,17 olarak gerçekleştiği gözlemlenmiştir.(bkz Tablo Ek 2, 4 ve 6)

Adalet algılaması sıralamasında yer alan ikinci önemli faktör genel hedef kitlenin 4,54 aritmetik ortalama olarak tespit edilen sağlık, doktor ve sigorta imkânlarıyla ilgili olandır. Bu verilere göre, bu faktör ile ilgili adalet derecelendirmesi erkek personelde 4,45; bayan personelde 4,68; akademik personelde 4,61 ve idari personelde de 4,48 olarak tespit edilmiştir.

Bununla beraber, anket formunda bulunan faktörler içerisinde en az adil bulunan ise ek ödeme, ders ücretleri ve sosyal yardımlar (giyecek, yakacak, lojman v.b.) ile ilgili olandır. Anket verilerinden elde edilen sonuçlara göre, genel kitle 2,78’lik bir derecelendirmede bulunurken idari personel bu durumu 2,45; akademik personel bu durumu 3,12 ile en yüksek puanlamayı yaparken, aynı faktör için bayan personelin derecelendirmesi 2,65 olarak gerçekleşmiştir. Ancak bu noktada cinsiyetler arasında bir farklılık dikkati çekmektedir. Bayan personel için en adaletsiz olunan konu 2,65 derecelendirme ile sosyal yardımlarla ilgiliyken, erkek personeller için en adaletsiz olarak algılanan konu 2,80 aritmetik ortalama ile ulaşım hizmetleridir.

Pamukkale Üniversitesinde çalışan personeller için 2,91’lik aritmetik ortalama ile en adaletsiz olarak algılanan ikinci faktör ulaşım hizmetleridir. Akademik kadrolarda görev alan personelin aritmetik ortalaması 3,14; idari personel 2,69; bayan personel 3,07 ve erkek personel için 2,80 olarak puanlanmıştır. Bununla beraber, bayan personeller 2,74’lik bir aritmetik ortalama ile en adaletsiz ikinci faktör olarak terfi imkanlarını göstermişlerdir. Bu duruma paralel olarak, erkek personel de 2,86’lik bir aritmetik ortalama ile yine aynı şekilde en adaletsiz ikinci faktörün ek ödemeler, ders ücretleri ve sosyal yardımlar olduğunu belirlemişlerdir.

5.2.2.3. Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

İdari ve akademik personelin toplamının %60,42'si erkek, %39,58'i ise bayanlardan oluşmaktadır. Bayan personeller de, erkek personeller de ankette yer alan faktörlerin tamamından tatminsizlik duymaktadır. Bununla beraber, bu tatminsizlik derecelerinde erkekler ile bayan çalışanlar arasında bazı belirgin farklılıklar mevcuttur. Genel toplam personel içerisinde erkek personelin tatminsizlik düzeyinin Aritmetik Ortalaması 2,11; bayan personelin tatminsizlik düzeyinin Aritmetik Ortalaması 2,51 iken, bayan ve erkek personelin toplamının tatminsizlik düzeyi ise 2,24 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda Pamukkale Üniversitesinde çalışan erkek personel, 0,4'lük bir farkla bayan personele göre, örgütlerinden daha az memnuniyetsizlik duymaktadır. Ankette yer alan sorular içerisinde sadece fiziki şartların tatmin düzeyi hususunda erkek personelin tatmin düzeyi bayan personelin tatmin düzeyinden daha düşüktür. Erkek personelin “fiziki şartların tatmin düzeyi” sorusuna vermiş oldukları tatminsizlik puanı 2,075 iken, bayan personelin aynı faktöre vermiş oldukları puanın aritmetik ortalaması 1,66 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum, bayan personelin fiziki şartlara diğer faktörlerden daha az önem verdiği şeklinde yorumlanabilir (bkz. Tablo Ek 7 ve 9).

Ücret ve maaşlardan genel olarak bayan personelin de, erkek personelin de tatminsiz olduğu görülmekle birlikte, bayan personelin tatminsizlik derecesi 3,27 iken, erkek personelin tatminsizlik değeri 1,99 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlere bakarak, erkek personel ile bayan personel arasında ücret ve maaşlardan tatminsizlik derecelerinde önemli bir farkın ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun sebeplerinden biri de, örgütlerde bayanlara daha fazla görev ve sorumluluk verilmeye başlanması ve bunun sonucunda, bayanlarda bir ücret artışı beklentisinin oluşmaya başlaması olduğu düşünülebilir.

Ücret ve maaşın aynı işi yapan diğer kimselerle karşılaştırılması sorusuna erkek personeller 1,56 tatminsizlik derecesi verirken, bayan personellerin 2,06 tatminsizlik derecesi verdikleri tespit edilmiştir.

Ek ödeme, ders ücreti ve sosyal yardımlarla ilgili tatminsizlik düzeyi erkek personel için 2,95; bayan personel için ise 3,48'dir. Aynı zamanda, ankette yöneltilen

sorular içerisinde en fazla tatminsizlik yaratan ikinci faktör ise, ek ödeme, ders ücreti ve sosyal yardımlarla ilgili olan konudur.

Araç ve gereçlerin (masa, bilgisayar, telefon v.b.) dağıtımını ve miktarını ile ilgili olarak bayan personelin tatminsizlik düzeyi 1,8 iken, erkek personelin tatminsizlik düzeyi 0.74 olarak gerçekleşmiştir. Arada çok az bir fark olsa da bayanların, araç ve gereç ile ilgili tatmini konusunda erkeklerden daha fazla tatminsizlik duydukları söylenebilir.

Sağlık, doktor ve sigorta imkânları ile ilgili tatminsizlik düzeyi bayan personel için 1,58 iken, erkek personel için 1,53'tür. Bu faktör ise tatminsizliğin en az olduğu ikinci faktör durumundadır ve aynı zamanda bayan ve erkek personeller arasında oldukça az bir tatminsizlik farkı vardır.

Ulaşım hizmetlerinin (servis imkânlarının) sunulmasıyla ilgili olan tatminsizlik düzeyi bayan personeller için 3,64 erkek personeller için ise 3,33'tür. Bu faktör en fazla tatminsizlik yaratan faktördür. Bu aritmetik ortalamaya göre, bayan personel ulaşım konusunda, erkek personele göre daha fazla sorun yaşamaktadır ve bu konuda da daha fazla tatminsizlik algılanmaktadır.

Fazla mesai imkânlarının dağıtımını ile ilgili tatminsizlik düzeyi, araştırma sonuçlarına göre, bayan personellerde 3,36 iken, erkek personellerde 2,27 olarak tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda, bayan personel ile erkek personel arasında fazla mesai imkanlarının dağıtımını konusunda önemli bir fark olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre bayan personeller, erkek personele göre daha az tatminkardır. Bunun sebeplerinden biri de fazla mesai saatlerinin düzenlenmesi konusunda yaşanan adaletsizlikler olabilir.

Statü sembolleri (makam aracı, özel sekreter, iyi döşenmiş ve geniş oda ve koruma v.b.) ile ilgili algılanan tatminsizlik düzeyi bayan personeller arasında 2,17; erkek personeller arasında 1,69 olduğu görülmüştür. Bu veiller bayan personellerin erkek personellere göre bu faktör için daha tatminsiz olduklarını göstermektedir. Bu konuda bir camtayan etkisi söz konusu olabilir.

Tatminsizlik düzeyi en yüksek faktörlerden birisi olan personel seçimi ve atamalarda liyakat ve ehliyete uygunluk konusunu bayan personeller 3,45; erkek personeller ise 2,84 olarak derecelendirmişlerdir. Yine bu hususta bayanlar için örgütte bir cam tavan etkisinin olduğu algısı hakim olabilir.

Tatminsizlik düzeyinin en az olduğu belirtilen konu ise resmi tatil ve izinlerin dışında ihtiyaç halinde verilen iziler (hastalık, yakınların ölümü, düğün v.b.) olmuştur. Bu soru için bayan personelin tatminsizlik düzeyi 1,16 iken, erkek personelin tatminsizlik düzeyi 0.96 olarak gerçekleşmiştir.

Ödül ve cezaların haklılık ve uygunluğu ile ilgili konuda bayan personeller 2,85 düzeyinde; erkek personeller için ise 2,15 düzeyinde tatminsizdirler.

Bayan personellerin yönetim ve kararlara katılma imkânı konusundaki tatminsizlik düzeyi 2,93 iken, erkek personelin tatminsizlik düzeyi 2,41'dir. Bu oranlar bayan personellerin erkek personellerden daha fazla yönetime katılmak ve kararlarda söz sahibi olmak istediğini göstermektedir denilebilir.

Tatminsizlik düzeyi en az olan konulardan biri de yöneticilerin nazik davranma durumlarıyla ilgilidir. Bayan personeller bu konuyla ilgili tatminsizlik durumunu 1.90 olarak derecelendirirken, erkek personeller ise 1.63 olarak çıkmıştır.

Yöneticilerin çalışanlara değer verme ve onları takdir etme konusundaki tatminsizlik derecesi bayan personeller için 2.33; erkek personeller için ise 2.02'dir.

Yöneticilerin çalışanları ile samimi bir iletişim kurabilmesi ile ilgili tatminsizlik derecesi bayan personellerde 2,04, erkek personellerde 1,98 olarak derecelendirilmiştir.

Yöneticilerin çalışanlara gerekli açıklamaları yapma yeterliliği konusunda, bayan personeller 2,45; erkek personeller 2,13 düzeyinde bir tatminsizlik derecelendirmesi yapmışlardır

Bayan personellerin, çalışanların hukuki kural ve ilkelere uyma konusundaki duyarsızlıktan kaynaklanan tatminsizlikleri 2,31; erkek personellerin tatminsizlik

derecesi ise 1,66 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerlerden, bayanların örgüt kurallarına ve etik ilkelere erkek personellerden daha fazla önem verdiği ve kurumda çalışan diğer kişilerden de bu konuda daha fazla duyarlılık ve saygı beklentisi içerisinde oldukları söylenebilir.

Yöneticinin işle ilgili süreçlere ait ayrıntılı bilgileri çalışanlarla paylaşma durumlarıyla ilgili olan tatminsizlik düzeyi bayan personel için 2,48; erkek personel için 2,27 düzeyindedir.

Yöneticilerin çalışanlardan işle ilgili şikâyetlerini dinleme ve onlar için öneri getirmelerini sağlayan mekanizmaları kurma durumuyla ilgili tatminsizlik oranları bayan personellerde 2,65, erkek personellerde ise 2,41 olarak gözlemlenmiştir (Tablo Ek 8 ve 10).

5.2.2.4. Örgütsel Adalet ile ilgili Algıların İş Tatminsizliği Üzerindeki Etkisi

Örgütsel adalet algısı ve iş tatminsizliği arasındaki ilişki incelenirken iki farklı istatistikî yöntem başvurulmuştur. Bunlardan ilki Pearson'ın Kikare (χ^2 : chi-square) testi olup, iki değişkenin birbirinden bağımsız olup olmadığı konusunda çıkarım yapılabilmesine imkân sağlar. Bu testte Sıfır hipotezinde değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğu öne sürülür. Araştırmamızda çalışılan örnek, idari personel, akademik personel ve bütün personel olarak üç gruba ayrılmıştır. Her bir grup (bütün personel olarak adlandırılan grup idari ve akademik personelin aynı havuz içerisinde toplanmasıyla oluşturulmuştur) için uygulanan anket sonuçlarında 21 farklı soru bulunmaktadır. Bu sorularla çeşitli adalet algılarıyla iş tatminsizliği arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun için de her bir grupta her bir soru için Kikare istatistiği ve serbestlik değeri hesaplanmıştır. Ayrıca, belirli bir serbestlik derecesi ve Kikare istatistiği için, Sıfır hipotezinin reddedilmesi için gerekli olan en düşük güvenilirlik seviyesini veren p-değeri bulunmuştur. p-değeri eğer 0,05 güvenilirlik seviyesinden düşük ise sıfır hipotezi reddedilecektir. Bu durumda, iki değişkenin arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Araştırmamızın diğer bir önemli konusu da anketteki her bir soruda değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesidir. Anketteki sorulara verilen cevaplar “sıralı

cevap modeli” şeklinde görülebilir. Çünkü elde edilen değişkenler belirli bir yönde artma eğilimindedir. Mesela, anket sorularında adalet algısıyla ilgili soruya verilen cevaplar 1 ile 7 arasında değişmektedir. Cevaplar 1 den 7 ye doğru arttıkça adalet algısı da artmaktadır. Buna göre, cevaplar 4 değerinden yüksek ise katılımcının sorudaki konu hakkındaki uygulamanın adaletli olduğunu düşündüğü anlaşılır. Aynı şekilde Porter ölçeğiyle oluşturulan tatminsizlik düzeyi ölçeğinin değeriyle sıralı bir şekilde artmaktadır. Araştırmada sıralı probit regresyonu kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkinin yönü araştırılmıştır. Bu yöntemle elde edilen katsayı değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetliliğini ve yönünü göstermektedir. Bu hesaplanan katsayıların anlamlılığını test etmek için z değeri hesaplanmıştır. Ayrıca, Kikare testinde olduğu gibi p-değeri ilgili z istatistiği için bulunmuştur. Modelin anlamlılığını veren Kikare istatistiği ve bunun p değeri ayrıca çıkarılmış ve modellerin anlamlılığı yorumlanmaya çalışılmıştır.

Yukarıda bahsedildiği üzere örgütsel adalet algısını ve iş tatminsizliğini ifade eden sorular için Kikare testi uygulanmıştır. Üç grup için Kikare test istatistiğinin ve p-değerleri tablo 12, 13 ve 14’de görülebilir. Tablolarda da görüldüğü gibi 6’dan 27’ye kadar olan sorular için yapılan Kikare testlerinde p-değeri sıfır (0) olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, 0,05 güvenirlilik seviyesinde Kikare istatistiğimiz kritik Kikare istatistiğinden büyüktür. Buradan anlaşılacağı gibi, bu grupta yer alan her bir soru için adalet algısı ve tatminsizlik düzeyinin birbirinden bağımsız olduğunu söyleyen Sıfır hipotezini reddetmiş olmaktadır. İki değişken arasında bir ilişkiden söz edebiliriz.

Toplam personelde en yüksek Kikare istatistiğine sahip sorular şu şekilde sıralanmıştır: 23- Yönetici bilgilendirmesiyle ilgili adalet algısı ve tatmin (276,1422), 21- Yönetici takdiriyle ilgili adalet algısı ve tatmin (261,5362) ve 27- Şikâyet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi (245,5032) (Kikare değerleri parantez içerisinde verilmiştir). Öte yandan, idari personelde şu şekilde değişmektedir: 23- Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi (138,6704), 21- Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi (133,4664) ve 15- Atamaların tatmin ve adalet düzeyi (117,5037). Ayrıca, akademik personelde en yüksek üç Kikare test istatistiği: 17- İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi (188,7861), 11- Sağlık imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi (186,8564) ve 16- Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi (186,4519) olarak sıralanmıştır. Yukarıdaki sonuçlardan görülebileceği gibi adalet düzeyi ve tatminsizlik arasındaki ilişki gruplar arasında farklılık gösterebilmektedir.

Anket cevapları değerlendirilirken, adalet algısı ve iş tatminsizliğiyle ilgili bütün sorular sıralı probit regresyonunu uygulanmıştır. Sonuç olarak, her bir modelin anlamlılığıyla ilgili p-değeri sıfır(0) olarak saptanmıştır. Bu da kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, hesaplanan katsayıların z anlamlılık istatistiği kritik z değerinden (mutlak değer) büyüktür. Böylece, katsayılar anlamlılık testini geçmiştir.

Daha önce sıralı probit regresyonunda katsayıların iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü verdiği söylenmiştir. Bütün gruptaki anket sorularının hepsinde bu katsayı negatif olarak saptanmıştır. Bu durum şu şekilde açıklanabilir: Adalet algısı ve iş tatminsizliğiyle ilgili değişkenler ters bağıntılıdır. Yani, algılanan adalet seviyesi arttıkça iş tatminsizliğinin seviyesi düşmesi beklenir. Bu bulgu ise tezin en önemli varsayımıyla uyumaktadır. Sıralı probit modeliyle ilgili diğer bir bulgu ise sorulara göre katsayıların farklı değerler almasıdır. Böylece, farklı adalet çeşitlerinde farklı tatminsizlik hassasiyetleri bulunmaktadır. Örneğin, 6-ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyiyle ilgili soruda katsayı -0,4628841 olup, 7-ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi sorusundaki katsayı olan -0,3877814'dan mutlak değer olarak büyüktür. Dolayısıyla, 6 soruda daha kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir.

Sıralı probit modelin sonuçları tablo 15, 16 ve 17'de görülebilir. Katsayılar göz önünde bulundurulduğunda, tüm personelle ilgili sorularda en kuvvetli ilişkileri sıraladığımızda şöyle bir netice ortaya çıkmaktadır: 21- Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi (-0,6163271), 20- Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi (-0,61025) ve 23- Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi (-0,60225). Dikkat edilirse, tüm personel üzerinde yapılan araştırmada yönetici tutumları sonucunda ortaya çıkan adalet algısı ve tatminsizlik düzeyi arasında daha kuvvetli ilişki söz konusudur. Öyle ki, yöneticilerle ilgili konularda çalışanların, uygulamalar karşısında daha hassas oldukları fikri ortaya atılabilir. Aynı durumun farklı çalışma gruplarında da ortaya çıkıp çıkmadığını kontrol etmek de yarar vardır. İdari personelden toplanan anketler incelendiğinde benzer bir durum gözlemlenmektedir: 9- Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi (-0,554409), 21- Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi (-0,5540922) ve 20- Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi (-0,5504182). Tüm personele kıyasla daha düşük katsayılara sahip olsa da yönetici tutumlarıyla ilgili konularda ilişki seviyesi idari personel için de yüksektir. Akademik personel için biraz farklı görünse de

yönetici tutumlarıyla ilgili konularda yüksek katsayı değerleri (Mutlak değer) görülmüştür. En yüksek ilişki düzeyine sahip üç soruyu sıralarsak: 16-Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi (-0,8946247), 11-Sağlık imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi (-0,8089375) ve 23- Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi (-0,7972).

Sonuç olarak, Kikare testi ve sıralı probit modeli sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ve ilgili konudaki tatmin düzeyi arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Sıralı probit modelinin sonuçlarına göre bu ilişkinin ters bağıntı şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırmanın ilginç sonuçlarından birisi olarak karşımıza, yönetici tutumlarıyla ilgili konularda adalet algısı ve tatminsizlik düzeyi arasında daha kuvvetli ilişkinin varlığı çıkmıştır.

5.2.2.5. Örgütteki Tatminsizlik Durumlarının Örgütsel ve Bireysel Sonuçları

Anket formunda, 28. soruda, son birkaç yılda, ankete katılan kişilerin başına gelmiş olan başlıca örgütsel durumlar ile ilgili değerler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5.1: İşyerinde Yaşanan Olumsuzluklar

Soru no	Yüzde oranı	Açıklama
28.1	%3,33	Devamsızlık yapma
28.2	%12,92	Sık hata ve düşük verimlilik
28.3	%0,42	İşyeri kazaları
28.4	%1,67	İşle ilgili kazalar
28.5	%10,42	Mesleki hastalık
28.6	%13,75	İşyeri değiştirme
28.7	%37,5	İş çatışmaları

Bu durumda, Üniversitede çalışan tüm personelin son birkaç yılda en fazla karşılaştığı örgütsel durum, yaklaşık %38 ile işyerinde anlaşmazlık ve çatışmaların fazlalığı durumudur. Bu konudaki olumsuz ikinci örgütsel durum yaklaşık %14 ile iş veya işyeri değiştirme halidir. Üçüncü durum ise, yaklaşık %13 ile işyerinde sık hata yapma ve düşük verimlilik halidir.

Anket formunda, 29. soru olarak sorulmuş olan soruda ankete katılan kişilerin son birkaç yılda başına gelmiş olan psikolojik durumların belirtilmesi istenmiştir. Buna göre, üniversitede çalışan tüm personelin, çalışma hayatında en fazla hissettikleri psikolojik hal, %30 oranı ile işyerini ve işini değiştirme niyetidir. İkinci durum, yaklaşık %23 ile işe gitmede isteksizlik iken; üçüncü ve dördüncü olarak %20'şer bir oranla işyerinde yalnızlık hissini yaşıyor olması ile iletişimden kaçınma psikolojisidir.

Tablo 5.2: İşyerinde hissedilen psikolojik sorunların yüzdesel dağılımı

Soru no	Yüzde oranı	Açıklama
29.1	%22,5	İşe gitmekte isteksizlik
29.2	%20	Yalnızlık hissi
29.3	%5,42	Çocuksu davranışlar
29.4	%20	İletişimden kaçınma
29.5	%10,83	Saldırgan davranışlar
29.6	%30	İş değiştirme niyeti

Anket formunda 30. soruda ankete katılan kişilerin son birkaç yılda, kendilerinde hangi psikosomatik belirtilerin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, üniversitede çalışan tüm personelde görülen en yaygın psikosomatik belirti %44 ile baş dönmeleridir. İkinci olarak yaygın görülen psikosomatik rahatsızlık, yaklaşık %38 görünme oranıyla baş ağrıları şikâyetidir. Tükenmişlik hissi ise %28 oranda ankete katılanlarda üçüncü en çok rastlanan rahatsızlık olarak saptanmıştır.

Tablo 5.3: İşyerinde yaşanan biyolojik ve bedensel rahatsızlıklar yüzdesel dağılımı.

Soru no	Yüzde oranı	Açıklama
30.1	%14,27	Kalp çarpıntısı
30.2	%10,83	Mide ağrısı
30.3	%22,92	Sırt ve omuz ağrısı
30.4	%37,92	Baş ağrısı
30.5	%44,17	Baş dönmesi
30.6	%26,25	Kronik yorgunluk
30.7	%22,08	Uykusuzluk
30.8	%28,33	Tükenmişlik hissi

SONUÇ

Günümüzde, örgütler için en stratejik unsurlardan biri de insan kaynaklarıdır. Örgütler, sahip oldukları bu kaynakları elde tutabilmek ve gelişmelerini sürdürebilmek için çalışanlarının iş tatminlerini sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmak zorundadır. Örgütlerin misyonları ve amaçlarının çalışanlarca benimsenmesini sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmalarının en önemli şartı ise örgüt içinde adaleti sağlayacak sistemlerin kurulmasıdır. Adalet, tarih boyunca toplumları ve devletleri ayakta tutan bir harç gibi bütünleştirici ve birleştirici bir niteliğe sahiptir. Tarihin ilk çağlarından bu yana birçok toplum ve devlet kurulmuş, gelişmiş ve daha sonra da yıkılmış ve yerine yeni sistemler ve oluşumlar meydana gelmiştir. Devlet ve sistemlerin yıkılışının en önemli sebebi ise adaletin yerini zulmün ve dengesizliklerin almış olmasıdır. Günümüz örgütleri için de bu durum, geçerliliği devam eden bir olgudur. Bu olgunun göz ardı edilmesi örgütlerin kısa vadede olumsuzluklar yaşamalarına sebep olurken, uzun vadede ise amaçlarını gerçekleştirememelerine hatta varlıklarını koruyamamalarına neden olacaktır. Bu yüzden, örgütlerin varlıklarını ve geleceklerini garanti altına almak ve kendilerini sürekli geliştirmek için adalet temelli sistemlerin devamını sağlayacak önlemleri almaları gerekmektedir. Bu çerçevede, yöneticiler, yüksek adalet algısı oluşturarak, çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını harekete geçirmek suretiyle onların etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını ve yüksek performans göstermelerini sağlayabilirler. Örgütsel adaletsizlik algısı ise, çalışanların işlerinden tatmin olmamalarına ve bu bağlamda, örgütsel bağlılıklarının azalmasına, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışlara, örgütsel sabotajlar ve yabancılaşma gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Değişim hızının son derece arttığı küreselleşme süreci içerisinde, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, insanlara verdikleri değer ve önem ile doğru orantılıdır. Örgütlerin, çalışanlarına verdikleri değer ve önemin en anlamlı göstergesi ise adaletli bir çalışma ortamının yaratılmış olmasıdır. Örgüt yöneticileri, ancak bu şekilde çalışanların gönül gücünü ve performanslarını en yüksek düzeyde tutabilirler. Bu bakımdan, örgüt üyelerinin huzurlu ve kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda çalışabilmelerinin temelinde, örgütsel adalet algılaması yer almaktadır. Örgütlerin, en üst kademededen en alt kademelere kadar, bütün yönetim birimlerinin temel ilkesi örgütsel adaleti sağlamak olmalıdır.

Bu çalışma, örgütsel adalet ve iş tatmininin, örgütler için önemli ve hayati bir konu olması sebebiyle, örgütlerde görülebilecek örgütsel adaletsizlik türlerini ve bunun sonucunda yaşanabilecek olumsuzlukların neler olabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Böylece, bu tez bir nebze olsun, örgütlere ve geleceğe adalet konusunda ışık tutmayı ve bu anlamda konunun önemine bir kez daha dikkat çekmeyi hedeflemektedir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi amacıyla bilgi ve teknoloji üretim merkezi olan üniversitede ampirik bir araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu çalışmanın, Türkiye’de bulunan 132 üniversiteden sadece bir tanesinde yapılmış olması bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Pamukkale Üniversitesinde çalışan personel hakkında yapılan örgütsel adalet ve iş tatmini konulu bu çalışmanın, ülkemizde bulunan diğer üniversiteleri de kapsayacak şekilde genellenmesinin mümkün olmadığı açıktır. Bu anlamda, yapılan bu araştırma ile, bundan sonra örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılacak diğer bir dizi çalışmalara önemli bir halka eklemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın kısıtlarından biri de, adalet kavramının son derece öznel ve algılamaya göre değişebilen bir kavram olması sebebi ile kurum yöneticileri ve çalışanlar tarafından hassasiyet farklılıkları gösterilen bir konu olmasıdır. Buna karşın, örgütsel adalet kavramının ölçümünde gerekli güvenilirlik sağlanmıştır. Bununla beraber, üniversitenin örgütlenişi itibariyle hiyerarşik bir yapısı olması sebebi ile katılımcıların konu ile ilgili bazı çekincelerinin olduğu ve gerçekte algıladıkları adaletsizlik ve tatminsizlik hissini anket sonuçlarına tam olarak yansıtamadıkları düşünülmektedir. Anket sorularının dağıtımını sırasındaki gözlemlere dayanarak, üniversite personelinin elde edilen sonuçlardan daha fazla adaletsizlik ve tatminsizlik yaşadıkları gözlemlenmiştir. Konu ile ilgili gerçeğe daha yakın sonuçlar elde edebilmek için hali hazırda çalışan personel ile üniversiteden emekli olmuş personelin algılamaları, karşılaştırmalı bir başka araştırma ile tespit edilmelidir.

Üniversitede çalışan personel, örgütteki uygulamaların genel olarak, düşük bir adalet düzeyinde kaldığını düşünmektedirler. Araştırmaya göre, katılımcıların en fazla adaletsizlik algıladıkları konu ek ödemeler, ders ücretleri ve sosyal yardımlardır. Adaletsizlik algılamasının en düşük olduğu konu ise resmi tatil ve izinlerin dışında, ihtiyaç halinde verilen hastalık, yakınların ölümü, düğün v.b. izinler ile ilgilidir.

Yapılan çalışmada, katılımcıların genel olarak tatmin duygularının yaşanmadığı, buna karşılık araştırma konularının hemen hemen tamamında tatminsizlik

hali yaşadıkları görülmüştür. Tatminsizlik yaratan en önemli konular ise ulaşım hizmetlerinin yetersiz olması ve ek ödemeler, ders ücretleri ve sosyal yardımların adaletsiz dağılımıdır. Çalıştığı örgütten ve işinden tatmin duymayan çalışanlar, sık olarak çatışma yaşamakta, iş yeri değiştirme niyeti taşımakta ve sık hata ve düşük verimlilik sorunları yaşamaktadırlar. Buna paralel olarak, tatminsiz personellerde en sık görülen durum, iş değiştirme niyetinin oluşmasıdır ve işe gitmekte isteksizlik yaşamaları ve yalnızlık hissiyle birlikte iletişimden kaçınma davranışlarıdır. Bu araştırmada, ayrıca, işinden tatmin olmayan personellerin sıklıkla psikosomatik rahatsızlıklar da yaşadığı tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların, %45'e yakın bir kısmı baş dönmesi yaşamakta, önemli bir kısmı da baş ağrısı ve tükenmişlik hissi yaşamaktadır.

Yapılan araştırmada, cinsiyetler arasında, adalet ve iş tatmini algılamasında bazı farklılıklar olduğu dikkat çekmiştir. Buna göre, bayanların, tatmin düzeyi erkek personele göre daha düşüktür. Burada dikkat çeken bir diğer unsur da, bayan personel için en adaletsiz konu ücret ve maaş düzeyi iken, erkek personeller için en adaletsiz konunun ulaşım hizmetlerinin oluşudur.

Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında, Pamukkale Üniversitesinde yapılan bu araştırmanın birinci varsayımı olan “az gelişmiş ülkelerdeki örgütlerde örgütsel adaletsizlik algılaması, örgütsel adalet algılamasına göre daha baskındır” ifadesi, tezin teorik kısmında, gelişmiş ülkelerde örgütsel adaletsizlik algılamasının daha düşük olduğu verileri doğrultusunda doğrulanmıştır. Buna paralel olarak “az gelişmiş ülkelerdeki örgütlerde iş tatminsizliği algılaması, iş tatmini algılamasına göre daha baskın bir durumdur” varsayımı da doğrulanmıştır. Yapılan bu çalışmada üniversitenin akademik ve idari kadrolarında bulunan personel genel olarak işleri ve örgütleri hakkında adaletsizlik ve tatminsizlik algılamaktadırlar. Üçüncü olarak, “örgütlerdeki örgütsel adalet ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğu gibi, örgütsel adaletsizlik ile iş tatminsizliği arasında da bir ilişki vardır” varsayımı da doğrulanmıştır. Ankette yer alan 21 soru için ayrı ayrı Kikare istatistiği ve serbestlik değeri hesaplanmıştır ve ölçümler sonucunda gerekli güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmada sıralı probit regresyonu kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkinin yönü test edilmiş ve örgütsel adaletsizlik ile iş tatminsizliği arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. “Üniversitelerde yöneticilere dair en önemli adaletsizlik ve iş tatminsizliği

algılaması, yöneticilerin çalışanlar arasında takdir yetersizliği ve haksızlığıdır” varsayımı doğrulanmıştır. Kikare ve sıralı probit modeli sonuçlarına göre, yönetici tutumlarıyla ilgili konularda adalet algısı ve tatminsizlik düzeyi arasında daha kuvvetli ilişki vardır. “Üniversitelerde idari personelin iş tatminsizlik düzeyi de daha yüksektir” ifadesi araştırmamızın son varsayımıdır ve bu varsayım doğrulanmamıştır. İdari personelin tatminsizlik aritmetik ortalaması 2,16 iken, akademik personele ait aritmetik ortalama 2,33’tür. Bu veriler doğrultusunda, akademik personel, idari personele göre ücret ve maaş, yöneticinin çalışanlara değer verme ve takdir etme durumları ile şikayet mekanizmalarının kurulması konusunda daha az tatminsizlik algılamaktadır.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgulara bakarak araştırma yapılan örgüt için bazı öneriler ileri sürülebilir. Buna göre, üniversitelerde yapılan iş yanında başka kamu kuruluşlarındaki ücret ve maaş düzeyleriyle karşılaştırıldığı vakit, bir adaletsizlik ve buna bağlı olarak iş tatminsizliğinin yaşandığı anlaşılan üniversitelerde ücret ve maaşların ülkemizin ekonomik koşullarına göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ek ödemeler, ders ücretleri ve sosyal yardımlarla ilgili prosedürler yeniden gözden geçirilmeli; performansa dayalı ve dengeli bir dağıtım sistemi oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Pamukkale Üniversitesinde lojman imkanının çok kısıtlı olması sebebi ile çalışanlar şehrin değişik bölgelerinde ikamet etmek zorunda kalmaktadırlar. Çalışanların ulaşım konusundaki bu sıkıntısının giderilebilmesi amacıyla şehrin belirli merkezlerinden üniversite kampüsüne hem öğrenciler hem de personel için servis hizmetleri sağlanabilir.

Örgüt içerisinde uyulması gereken kural ve ilkeler ile görev tanımları çalışanlara açık ve net bir şekilde ifade edilmeli ve bu bağlamda prosedürel adalet sağlanmalıdır. En sık rastlanan psikolojik sorunlardan biri de iletişimden kaçınma ve yalnızlık hissi yaşanmasıdır. Bu durumun önlenmesi amacıyla örgüt içindeki iletişimin kalitesi artırılmalı ve idari iş ve eylemler hakkında gerekli bilgi akışı sağlanmalı ve böylece etkileşim adaleti gerçekleştirilmelidir. Kısaca, güven veren, özgürlükçü çalışanların gelişimine katkı sağlayacak ve bu konuda onları cesaretlendirecek bir örgüt ikliminin oluşturulmasını sağlayacak insan kaynakları politikaları oluşturulmalıdır. Özellikle akademik kadrolarda yer alan personellerin çoğunun en fazla adaletsizlik algıladığı

konulardan biri de personel seçimi ve terfilerle ilgilidir. Bu konuda daha objektif ve şeffaf bir personel seçimi ve terfi sistemi oluşturulmalı ve bu konuda ilgililere gerekli bilgiler aktarılmalıdır.

KAYNAKLAR

Kitapları

- Aksu, Zahid. (2005). *İslam'ın Doğuşunda Toplumsal Realite*. Avrasya Yayıncılık, No:49, Ankara.
- Ayverdi, İlhan. (2005). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, Kubbealtı Neşriyatı, No:1, İstanbul.
- Babanzade, Ahmet Naim. (1995). *İslam Ahlakının Esasları*, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, No.179, Ankara.
- Bardakoğlu, Ali. (1997). *Hak, İslam Ansiklopedisi*, Cilt:15, Ali Rıza Başkan Güzel Sanatlar Matbaası, İstanbul.
- Bayrak, Sabahat. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Yayınları, No:1135, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, Serkan. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık, 2. Baskı, Sakarya.
- Bauman, Zygmunt. (2000). *Postmodernlik ve Hoşnutsuzlukları*, Ayrıntı Yayınları, No:297, İstanbul.
- Berzah, Meral Çakır. (2006). *Medyanın Ördüğü Berlin Duvarı*. Nobel Yayın Dağıtım, No: 1032, Ankara.
- Bıçak, Ayhan. (2005). *Tarih Düşünceleri 4 Tarih Metafizikleri*, Dergah Yayınları, No:301, İstanbul.
- Bilgiseven, Amiran Kurktan. (1990). *Türkiye'de Sosyal Çözülme Tehlikesi*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Bingöl, Dursun. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul.
- Bingöl, Dursun. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı, No: 144, İstanbul
- Bolay, Süleyman Hayri. (2004). *Felsefeye Giriş*, Akçağ Yayınları, No.625, Ankara.
- Can, Halil., Kavuncubaşı, Şahin. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları.Yönetimi*. Siyasal Kitap Evi. 5. Baskı. Ankara.
- Chossudovsky, Michel. (1999). *Yoksulluğun Küreselleşmesi*, (Çeviren: Neşenur Domaniç), Çiviyazıları, 1.Baskı, No:41, İstanbul
- Cüceloğlu, Doğan. (1991). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul

- Çağrı, Mustafa. (1988). *İslam Ansiklopedisi*, Ali Rıza Baksan Güzel Sanatlar Matbaası, Cilt:1, Ab-Hayat, el-Ahkamü'ş-Şer'iyye, İstanbul.
- Çeçen, Anıl. (1995). *İnsan Hakları*, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- Debord, Guy. (1996). *Gösteri Toplumu ve Yorumlar*, (çeviren: Ayşen Ekmekçi ve Okşan Taşkent), Ayrıntı Yayınları No:141, İstanbul.
- Dereli, Toker. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No:371, İstanbul.
- Duralı, Teoman. (1992). *Biyoloji Felsefesi*, Akçağ Basım Yayın Pazarlama, No:81, Ankara.
- Erdoğan, İlhan. (1990). *Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:403, Ankara.
- Eren, Erol. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Eroğlu, Feyzullah. (2007). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım. 8. Baskı, İstanbul.
- Freedman, Jonathan., Sears, David., Carlsmith, J. Merrill. (1989). *Sosyal Psikoloji*, (çeviren: Ali Dönmez), Ara Yayıncılık, İstanbul.
- Fromm, Erich. (1982). *Psikanaliz ve Din*, (Çeviren: Aydın Arıtan), İstanbul.
- Gözübüyük, A. Şeref. (2001). *Hukuka Giriş ve Hukukun Temel Kavramları*, Turhan Kitabevi Yayınları, 15. Baskı, Ankara.
- Güriz, Adnan. (2001). *Adalet Kavramı*. Türkiye Felsefe Kurumu. 2.Baskı, Ankara.
- Hacıp, Yusuf Has. (1994). *Kutadgu Bilig*. (Çeviren: Reşid Rahmeti Arat), Türk Tarih Kurumu Basımevi, 6. Baskı, No:20, Ankara.
- Hahnel, Robin, (2006). *İktisadi Adalet ve Demokrasi*. Ayrıntı Yayınları, No: 505, İstanbul.
- Hayek, A.Friedrich. (1994). *Kanun, Yasama Faaliyeti ve Özgürleri*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 331, Ankara.
- İrmiş, Ayşe. (2003). *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, No:1354, İstanbul.
- Koçel, Tamer. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 10. Baskı, İstanbul.

- Kızılcelik, Sezgin. (2003). *Küreselleşme ve Sosyal Bilimler*, Anı Yayıncılık, 2. Baskı Ankara.
- Krech, David ve Crutchfield, Richard S. (1980). *Sosyal Psikoloji*, Ötüken Yayınları, No:150, İstanbul.
- Kutluer, İlhan (2006). *İslam Ansiklopedisi*, Türkiye Diyanet Vakfı Yayın Matbaacılık, Cilt:32, el-Müncid-Nesih, İstanbul.
- Kutub, Seyyid. (1971). *İslam 'da Sosyal Adalet*. Çağaloğlu Yayınları, No:11, İstanbul.
- Laszlo, Ervin. (1992). *Evrensel Düşünmek Küçülen Dünyanın Yeniden Şekillendirilişi*, (Çeviren: İbrahim Serhat), İşaret yayınları, No.55, İstanbul.
- Lefebvre, Henri. (1998). *Modern Dünyada Gündelik Hayat*, (Çeviren. Işın Gürbüz), Metis Yayınları, İstanbul.
- Lindan, Anne. (1999). *Sihirli Anahtar* Çeviren. Ekin Duru, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- Lipson, Leslie. (2003). *Uygarlığın Ahlaki Bunalımları* Çeviren. İ. Çam Yeşiltaş, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:461, İstanbul.
- Ögel, Bahaeddin. (1988). *Dünden Bugüne Türk Kültürünün Gelişme Çağları*. Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, No:26, İstanbul.
- Özakpınar, Yılmaz. (1997). *Batılılaşma Meselesi ve Mümtaz Turhan*, Kubbealtı Neşriyatı, No:50, 2. Baskı, İstanbul.
- Özakpınar, Yılmaz. (1997). *Kültür ve Medeniyet Anlayışları ve Bir Medeniyet Teorisi*, Kubbealtı Neşriyat, No: 51, İstanbul.
- Özden, Hilmi. (2007). *Kutadgu Bilig'de Ahlak Kavramı ve Tıp Etiğine Etkisi*. Ötüken Yayıncılık, No:686, İstanbul.
- Özgener, Şevki. (2004). *İş Ahlakının Temelleri*, Yönelimsel Bir Yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Peter, J. Laurence., Hull, Raymond. (1984). *Peter İlkesi*, (Çeviren: Melih Ölçer), Bilgi Yayınları, No:292, İstanbul.
- Pieper, Annemarie. (1999). *Etiğe Giriş*, (Çeviren: Veysel Atayaman ve Gönül Sezer), Ayrıntı Yayınları No:265. İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Zeyyad. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sarıbay, Ali Yaşar. (1995). *Postmodernite, Sivil Toplum ve İslam*, İletişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Sargut, A. Selami. (1994). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.

Saydam, Ali. (2005). *Algılama Yönetimi*, Rota Yayın Yapım, 1. Baskı, İstanbul.

Solomon, Robert C. (2004). *Adalet Tutkusunu*. Ayrıntı Yayınları, No:404, İstanbul.

Topçu, Nurettin. (1999). *Ahlak Nizamı*, Dergah Yayınları, No: 170, İstanbul.

Uyargil, Cavide., Diğerleri. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık. 3. Baskı. İstanbul.

Ülgener, F. Sabri(1981). *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*, Der Yayınları, İstanbul.

Ülgener, F.Sabri. (1981). *Zihniyet ve Din, İslam, Tasavvuf ve Çözülme Devri İktisat Ahlakı*, Der Yayınları İstanbul.

Wehmeier, Sally. (1997). *Oxford Wordpower Dictionary*, Oxford University Pres, Eleventh Impression, Great Britain.

Tezler

Alga, Erdal. (2006). Bankacılık Sektöründe performans Değerlendirme Sisteminin Uygulamadaki Sorunları ve Çözüm Önerileri-Bir Araştırma, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Aksel, İbrahim. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir uygulama*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 1-198.

Bölüktepe, F.Eren. (1993). *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*. Basılmış Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 1-122.

Karaca, Samuray. (2001). *İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 1-122.

Cobb, Antony., Vest, Mike., Hills, Fred. (1997). Who Delivers Justice?. Source Perception of Procedural Fairness. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 12, 1022-1040.

Craponzano, Russell., Prehar, Cynthia A., Chen, Peter Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional. *Group & Organization Management*. Vol: 27, No: 3, 324-351.

Dilek, Hakan. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir*

- Araştırma*, Basılmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 1-172.
- Eker, Gülden (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir, 1-142.
- Erdal, Yüksel. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk İş Hukuku Açısından Eşit Davranma İlkesi. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, İstanbul, 1-106.
- Eronat, Zeynep. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara, 1-194.
- Gazioğlu, Şaziye., Tansel, Aysit. (2002). Job Satisfaction, Environment work and Relation with Menagers in Britian. *Economic Research Center*, 03/04, 1-20.
- Lee, Hyung-Ryong. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and job Satisfactional, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. Dissertation Submitted to the Faculty in partial fulfillment of the requirement of the degree of doctor of philosophy in Hospitally and Tourism Management.
- Minibaş, Jale. (1990). *Özel ve Devlet İlkokullarında Görev yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 1-196.
- Özdemir, Lütfiye. (1993). *İşgören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi ve Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 1-150.
- Sayın, Aysun. (2007). *Avrupa Birliğinde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği: Türkiye Açısından Bir İnceleme*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı, Ankara, 1-165.
- Temur, Sinan. (2005). *Ankara İli Altındağ İlçesindeki Endüstri Meslek Liseleri Öğrencilerinin Toplumsal Yaşam ve Yüksek Öğretime İlişkin Görüş ve Beklentilerinin Eğitimde Eşitlik İlkesi Açısından Değerlendirilmesi*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1-147

Yürür, Şenay. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 1-228.

Bildiriler

Aydemir, Muzaffer., Özkaya Hakan. (2003). Bilecik Özel Tıp Kapalı Cezaevi Çalışanları İş Tatmini Araştırması, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 22-24 Mayıs, Afyon, 711-723.

Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 22-24 Mayıs, Afyon, 695-710.

Tekdemir, Sami., Koç Umut. (2005). Bilgi Yönetimi ve İş Tatmini: Eskişehir Belediyesindeki Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Nice Bir Araştırma, *4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 15-16 Eylül 2005, Sakarya, 207-216.

Makaleler

Akdoğan, Asuman., Demirtaş, Özgür. (2009). 360 Derece performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 23, Sayı:1, 49-71

Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz ,İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.

Akyol, Aygün. (2008). Şehrizuri ve Adalet Anlayış. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 13, 97-111.

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

Aytaç, Ömer. (2005). Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı: 2, 319-348.

Bakan, İsmail., Büyükbeşe, Tuba. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), 1-30.

Baş, Türker. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profiline Belirlenmesi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2. 19-37.

- Beugre, Constant D., Baron, Robert A. (2001). Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Prosedural and Interaction Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2, 324-339.
- Bilen, Mahmut., Şan M. Kemal., Aydın M. Kemal. (2005). Yoksulluk Sorunu Üzerine, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/1, 10, 1-26.
- Bozkurt, Öznur., Bozkurt, İlhan. (2008). İş tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Buzpınar, Ş. Tufan. (2005). Küreselleşme ve Osmanlı Tecrübesi Üzerine Birkaç Not, *Türkiye Günlüğü*, 82, 28-35.
- Ceyhan, Adnan., Ulutürk, Yıldırım Hüseyin. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Cobb, Anthony T., Hills, Fred., Vest, Mike. (1997). Who Delivers Justice? Source Perception of Procedural Fairness, *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 12, 1021-1040.
- Cole, Nina D., Flint, Douglas H. (2004). Perceptions of Distributive and procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans. *Journal of Managerial Psychology*, Vol:19, Issue:1, 19-40.
- Colquitt, Jason A., Scott, Brant A., Judge, Timothy A., Shaw, John. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderator Justice Effects. *Organizational Behaviors and Human Decision Process*. 100(2006), 110-127.
- Çakar, Demircan., Ceylan, Andan. (2005). İş Motivasyonunun İş Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma niyeti Üzerindeki etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 23-37.
- Çelebi, Kınalızade Ali. (2008). Adelin Fazileti Hakkında (Fazilet-i Adelet Beyanındandır). *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 120-139.
- Dint, E. Allan. (2001). Thinking Critically About Justice Judgements. *Journal of Vocational Behavior*. 58, 220-226.
- Eisenberger, Robert., Cummings, Jim., Armeli, Stephen., Lynch, Patrick. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol:82, No:5, 812-820.
- Elberlin, Richard J., Tatun, B. Charles. (2008). Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, and Leadership. *Management Decision*, Vol:46, Issue.2, 310-329.

- Erdil, Oya., Keskin, Halit., İmamoğlu, Salih Zeki., Erat, Serhat. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Gavcar, Erdoğan., Tavşancı, Savaş. (2004). Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti ve Sorunları, Cilt:11, Sayı:1, 83-90.
- Gerşil, Gülşen Sarı. (2004). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma ilişkilerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 1, 147-157.
- Gerşil, Gülşen Sarı., Aracı, Mehtap. (2007). Küreselleşme Sürecinde Türk İşçi Sendikacılığı ve Yaşanan Örgütlenme Sorunu. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 155, 159.
- Greenberg, Jerald., James, Claire E. Ashton., Ashkanasy, Neal M. (2007). Social comparison Processes in Organization. *Organizational behavior and Human decision processes*, 102(2007), 22-41.
- Gökbunar, Ramazan., Özdemir, Harun., Uğur, Alparslan. (2008). Küreselleşme Kısacasındaki Refah Devletinde Sosyal Refah Harcamaları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 158-173.
- Güven, Mehmet., Bakan, İsmail., Yeşil, Salih. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:12, Sayı:1, 127-149.
- İmamoğlu, Salih Zeki., Keskin, Halit., Erat, Serhat. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:11, Sayı:1, 167-175.
- İşbaşı, Janset Özen. (2001). Çalışanların yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algıların Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 51-73.
- Karagöz, Yıldız. Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*; Cilt:26, 267-269.
- Karaman, Filiz., Altunoğlu, A.Ender. (2007). Kamu üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14, Sayı:1, 109-119.
- Kapu, Hüsnü., Meryem Aybas. (2009). Yahudi, Hristiyan ve İslam Geleneklerinde İş Ahlakına Bakış: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1, 73-94.

- Khonder, Habibul Haque. (1997). Globalesme Teorisi: Eleştirel Bir Değerlendirme, (Çeviren: Betül Duman), *Türkiye Günlüğü Dergisi*, 44, 65-78.
- Kurt, Senem. (2006). Hayek'in özgürlük ve Adalet Teorisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 199-213.
- Lund, Daulatrom. (2003). Organizational Cultre and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol:18, No:3, 219-236.
- Masterson, Susanne S., Lewis, Kyle., Coldman, Barry M., Taylor, M. Susan. (2002). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedure and Treatment On work Relationships. *Fortcoming in the Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange*, Vol: 43/4, 438-448.
- Mahiroğulları, Adnan. (2001). Türkiye'de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF*, Cilt:2, Sayı:1, 180-188.
- Özdevecioğlu, Mahmut., Bulut, E. Aziz., Tekçe, Evren Arı., Çirli, Yıldız., Gemici, Tefvik., Tozal, Mahmut., Doğan, Yasemin. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:2, 128-137.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, Temmuz-Aralık, 77-96.
- Özdevecioğlu, Mahmut., Aksoy, M.Suat. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 95-106.
- Özdevecioğlu, Mahmut., Çelik, Cemile. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt.23, Sayı:1, 93-111.
- Özen, Janset. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi*, Haziran, Sayı:5, 107-117.
- Özen. Janset. (2003). Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. *Sosyal Bilimlerde Güven*. Vadi Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 179/59, 183-207.
- Özmen, N.T. Ömür., Arbak, Yasemin., Özer, Pınar Süral. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Paksoy, Mahmut. (1990). İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik, *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*, Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları, 403, 99-111.

- Poyraz, Kemal., Kama, Bülent. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 143-164.
- Tağraf, Hasan (2002). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *Cumhuriyet Üniversitesi Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 33-47.
- Tanrıverdi, Haluk. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 1-29.
- Toker, Boran. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tutar, Hasan. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt:12, Sayı:3, 97-120.
- Türkbağ, Ahmet Ulvi. (2000-2001). Postmodernite ve Hukuk İdealleri. Adalet, Hukuk Devleti, *Doğu batı Dergisi*, yıl:4, Sayı:13, İstanbul.
- Uyguç, Nermin., Duygulu, Ethem., Arbak, Yasemin., Çıraklar, Nurcan H. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:13, sayı:11, 193-204.
- Uyguç, Nermin., Çımrın, Dilek. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarları Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 91-99.
- Uygur, Gülriz. (2004). Adalet ve Hukuk Devleti. *AÜHFD*, Cilt: 53, Sayı: 3, 29-38.
- Üngüren, Engin., Cengiz, Funda., Algür, Serdar. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:27; 36-56.
- Wong, Yui-Tim., Ngo, Hong-Yue., Wong, Chei-Sum. (2006). Perceived Organizational Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State Owned Enterprises. *Journal of Work Business*. 41(2006), 344-355.
- Yardım, Nazan., Çipil, Zekiye., Vardar, Ceyhan., Mollahaliloğlu, Salih. (2007). Türkiye İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları: 2000-2005 Yılları Ölüm Hızları. *Dicle Tıp Dergisi*, Cilt:34, Sayı: 4, 264-271.
- Yüceol, Hüseyin Mualla. (2005). Küreselleşme, Yoksulluk ve Emek Piyasası Politikaları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, 493-512.

Yürür, Şenay. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 295-312.

İnternet

Akkaya, Yüksel. *Küreselleşme, Sendikasılaştırma ve Yoksullaştırma*, , www.geocities.com/ceteris_tr2/y_akkaya6.doc, Erişim:27.11.2008

Ağırbaş, İsmail., Çelik, Yusuf., Büyükkayıkçı, Hüseyin. *Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*. www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/83/8032.pdf Erişim:31.03.2009

Aktan, Can. *Sosyal Devletin Temel Özellikleri*, <http://www.canaktan.org/politika/refah-devleti/ozellikler/htm> Erişim:31.07.2008

Alper, Yusuf. *Sosyal Adalet*. www.megabul.com/showthread.php?p=191088 Erişim:03.10.2008,

Altıntaş, Ramazan. *Ibn Miskaveyh'in Adalet anlayışı.*, www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/227.pdf, 1-16, Erişim: 17.12.2008

Doğan, Hulusi., *İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*. http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf Erişim: 11.11.2008

Doğan, İlyas. (2007). *Hukuk Felsefesi Ders Notları*. www.hukuk.gazi.edu.tr/hukukfelsefsinotlar.doc, Erişim: 03.11.2008.

Gürpınar, Gülce., Yahyagil, Y.Mehmet. *Örgütsel Adalet, Lider-Üye değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki.*, <http://www.geocities.com/yahyamet/genisozet.doc>, Erişim: 11.11.2008

İşcan, Ömer Faruk., Naktiyok, Atılhan., (2004). *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*, http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/59/1/Işcan_Naktiyok.pdf Erişim: 23.07.2008,

Keyman, Selahattin. *Tabii Hukuk Doktrinin Epistemolojik Tahlili*, , www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/294/2690.pdf, 17-36. Erişim: 14.11.2008

Kömürcüoğlu, Hüseyin. (2003). *Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık.*, www.İsgücüdergisi.org/index.php?cilt=5&sayı=1&year=2003 Erişim:25.02.2009

- Okutan, Mustafa., Tengilimoğlu, Dilaver. (2002). *İş Ortamında Stres ve Stresle Başaçıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*, [www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler .htm](http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm), Erişim:11.04.2009
- Sevimli, Figen., İşcan, Ömer Faruk. *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*. <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-M7.pdf>, Erişim: 31.03.2009,
- Şimşek, Birgöl, *İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasalarında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri*, www.isgucdergi.org/index.php?p, 1-9. Erişim: 15.07.2008,
- Tana, Ahmet. *Türkiye’de İç Denetçilerin Sorun Bildirme Mekanizmalarına İlişkin Eğilimleri Anket Formu*, www.iibf.nevsehir.edu.tr/atanc/_133k Erişim:10.11.2008
- Tuna, Muharrem., Türk, Mehmet Sezai. *Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması*. www.sosyalbil.selçuk.edu.tr/sos_mak/article/2006/16/MTUNA-MSTURK.PDF Erişim: 22.02.2009,
- Uygun, Oktay. *Küreselleşme ve Değişen Egemenlik Anlayışının Sosyal Haklara Etkisi*,. www.anayasa.gov.tr/ekisiste/anayasa.20/uygun.pdf, Erişim: 17.10.2008
- www.eski.bianet.org/2006/03/09/075646_acuner.doc, Erişim: 14.04.2008
- www.dei.gov.tr/TURKISH/SONIST/GELR/gelir.html. Erişim: 12.12.2008
- www.gençbilim.com, Erişim:21.09.2008
- www.home.datacomm.ch/s.alcinkaya/calismaduzeni.html, Erişim: 26.10.2008
- www.hunersencan.com/yonetim/orgutsel.guc.doc. Erişim:04.01.2009
- www.megabilim.com/index.php/Hukuk/Tabii_hukuka_genel_bakis.html, Erişim: 03.11.2008.
- www.webhatti.com/liseler/242637/_is-kazalrı_mobilya_ve_dekorasyon_atolyesi.html, Erişim: 14.04.2008

EKLER 1: Tablolar**Tablo Ek 1: Bütün Personel İş Tatminsizliği İstatistikleri (Sorular A0' ya göre sıralanmıştır)**

	Anket soruları	Tatminsizlik düzeyi	
		AO	SS
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	3,45416667	2,184696616
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	3,1625	1,891496872
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	3,08333333	2,107855677
16	Terfi imhalarının tatmin ve adalet düzeyi	3,05	1,99520258
13	Fazla mesai imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	2,70833333	2,046931986
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	2,62083333	2,033568122
27	Şikâyet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	2,50833333	2,041224442
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	2,42916667	1,990389235
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	2,35833333	1,903049453
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	2,2625	2,047826592
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	2,15	1,996455192
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	2,09583333	1,763986765
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	2,00833333	2,033043012
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	1,92916667	1,653022274
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	1,92083333	1,767172687
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	1,9125	1,820213472
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	1,8875	1,968462281
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	1,76666667	1,785279312
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	1,7625	1,714475746
20	Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi	1,74166667	1,774804371
11	Sağlık imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	1,55833333	1,629395764
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	1,04583333	1,576514924
		2,24621212	1,896593972

Tablo Ek 2: Tüm Personel Adalet Algısı İstatistikleri (Sorular AO'ya göre sıralanmıştır)

	Anket soruları	Adalet algısı	
		AO	SS
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	5,0756303	1,785373176
11	Sağlık imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	4,5485232	1,699704595
20	Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi	4,4411765	1,831879769
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	4,3991597	1,750245879
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	4,0966387	1,771361
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	4,0756303	1,856895683
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	3,9324895	1,912561001
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	3,9285714	1,70489374
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	3,907173	1,875848957
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	3,8991597	1,802868666
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	3,8493724	1,741179091
27	Şikâyet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	3,7016807	1,77733079
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	3,6624473	1,685124519
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	3,6582278	1,690525167
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	3,5042735	1,732662255
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	3,35	1,486887129
13	Fazla mesai imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	3,3090129	1,8175953
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	3,2765957	1,692312124
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	3,0506329	1,621834671
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	3,0252101	1,647316049
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	2,9156118	1,819157588
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	2,7857143	1,561177411
		3,7451332	1,739306116

Tablo Ek 3: İdari Personel Tatminsizlik Düzeyi İstatistikleri (Sorular AO'ya göre sıralanmıştır)

	Anket soruları	Tatminsizlik düzeyi	
		AO	SS
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	3,663934	2,107094101
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	3,213115	2,03372194
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	3,04918	2,215096435
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	2,959016	2,133547626
13	Fazla mesai imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	2,688525	2,085296686
27	Şikâyet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	2,663934	2,14980551
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	2,581967	2,111910983
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	2,5	2,132976038
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	2,278689	2,01343543
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	2,122951	2,079327088
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	2,040984	2,11799664
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	1,934426	1,775581408
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	1,852459	1,852726966
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	1,836066	1,997356334
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	1,795082	1,840492768
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	1,770492	1,994980831
20	Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi	1,688525	1,845620088
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	1,532787	1,75426011
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	1,52459	1,78243549
11	Sağlık imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	1,47541	1,652511811
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	1,377049	1,819671521
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	1,040984	1,576676812
	Genel Tatmin Düzeyi	2,163189	

Tablo Ek 4: İdari Personel Adalet algısı İstatistikleri (Sorular AO'ya göre sıralanmıştır)

		Adalet algısı	
Anket soruları		AO	SS
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	4.975	1.964
11	Sağlık imkanlarının tatmin ve adalet düzeyi	4.483	1.888
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	4.417	1.917
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	4.417	1.818
20	Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi	4.325	1.996
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	4.283	1.769
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	3.958	1.784
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	3.925	2.091
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	3.925	1.884
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	3.843	1.826
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	3.765	1.903
27	Şikayet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	3.603	1.904
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	3.571	1.769
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	3.39	1.74
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	3.385	1.551
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	3.273	1.653
13	Fazla mesai imkanlarının tatmin ve adalet düzeyi	3.179	1.99
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	3.068	1.721
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	2.775	1.647
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	2.756	1.717
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	2.692	1.814
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	2.45	1.522

Tablo Ek 5: Akademik Personel Tatminsizlik Düzeyi İstatistikleri

	Anket soruları	Tatminsizlik düzeyi	
		AO	SS
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	3,237288136	2,259558864
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	3,144067797	1,854886933
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	3,118644068	2,009249941
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	3,110169492	1,748180487
13	Fazla mesai imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	2,728813559	2,024047806
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	2,661016949	1,966472563
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	2,440677966	1,795256679
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	2,406779661	2,022257722
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	2,355932203	1,846805622
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	2,347457627	1,40437119
27	Şikâyet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	2,347457627	1,927653543
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	2,305084746	1,818746044
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	2,262711864	1,873923468
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	2,262711864	1,75132656
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	2,186440678	2,071166122
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	2,169491525	1,670790205
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	2,050847458	1,69386756
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	2,008474576	1,950217006
20	Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi	1,796610169	1,712494667
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	1,669491525	1,569229136
11	Sağlık imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	1,644067797	1,614704989
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	1,050847458	1,589750599
	Genel Tatmin Düzeyi	2,332049307	

Tablo Ek 6: Akademik Personel Adalet Algısı İstatistikleri

	Anket soruları	Adalet algısı	
		AO	SS
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	5.178	1.594
11	Sağlık imkanlarının tatmin ve adalet düzeyi	4.615	1.496
20	Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi	4.559	1.657
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	4.381	1.694
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	4.06	1.649
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	4.051	1.853
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	3.94	1.729
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	3.907	1.769
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	3.898	1.635
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	3.873	1.732
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	3.856	1.666
27	Şikayet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	3.803	1.647
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	3.754	1.606
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	3.729	1.743
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	3.621	1.733
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	3.483	1.652
13	Fazla mesai imkanlarının tatmin ve adalet düzeyi	3.44	1.633
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	3.347	1.476
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	3.314	1.43
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	3.28	1.622
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	3.145	1.811
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	3.127	1.539

Tablo Ek 7: Erkek Personel Tatminsizlik Düzeyi İstatistikleri

	Anket soruları	Tatminsizlik düzeyi	
		AO	SS
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	3,331034	2,242442
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	2,951724	1,919675
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	2,868966	2,085849
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	2,841379	2,168832
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	2,413793	2,086951
27	Şikâyet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	2,413793	2,019303
13	Fazla mesai imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	2,275862	2,02924
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	2,275862	1,977241
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	2,151724	1,962605
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	2,137931	2,123351
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	2,075862	1,951078
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	2,027586	1,968307
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	1,993103	1,626587
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	1,986207	2,094922
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	1,882759	1,769744
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	1,744828	1,778652
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	1,696552	1,908767
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	1,662069	1,655046
20	Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi	1,634483	1,770961
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	1,565517	1,653338
11	Sağlık imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	1,537931	1,675065
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	0,965517	1,542967
		2,110658	1,909587

Tablo Ek 8: Erkek Personel Adalet Algısı İstatistikleri

		Adalet Algısı	
	Anket soruları	AO	SS
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	5.138888889	1.666666667
11	Sağlık imkanlarının tatmin ve adalet düzeyi	4.457746479	1.711965564
20	Yönetici nezakatinin tatmin ve adalet düzeyi	4.4375	1.846254004
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	4.430555556	1.70418152
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	4.195804196	1.831872517
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	4.034722222	1.771622442
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	3.986013986	1.917253075
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	3.986013986	1.931889588
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	3.979020979	1.797762817
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	3.944444444	1.869062731
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	3.889655172	1.740518926
27	Şikayet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	3.779310345	1.777439503
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	3.748251748	1.624931338
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	3.708333333	1.572824283
13	Fazla mesai imkanlarının tatmin ve adalet düzeyi	3.578571429	1.827322046
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	3.534722222	1.737747092
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	3.402777778	1.786974802
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	3.4	1.435657031
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	3.25	1.699444582
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	3.096551724	1.672174806
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	2.868055556	1.622596244
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	2.809859155	1.817695129

Tablo Ek 9: Kadın Personel Tatminsizlik Düzeyi İstatistikleri

	Anket soruları	Tatminsizlik düzeyi	
		AO	SS
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	3,64211	2,10326893
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	3,48421	1,82105393
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	3,45263	1,9773635
13	Fazla mesai imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	3,36842	1,91329409
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	3,32632	1,8360579
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	3,27368	1,57400496
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	2,93684	1,92856758
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	2,85263	1,97843921
27	Şikâyet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	2,65263	2,08728889
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	2,48421	1,79753471
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	2,45263	1,93384426
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	2,42105	1,72330057
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	2,33684	2,04528792
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	2,31579	1,8751633
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	2,17895	2,04200021
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	2,06316	1,77937669
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	2,04211	1,95652639
20	Yönetici nezaketinin tatmin ve adalet düzeyi	1,90526	1,78691273
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	1,8	1,81365975
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	1,66316	1,58859316
11	Sağlık imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	1,58947	1,57436064
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	1,16842	1,63507194
		2,51866	1,85322597

Tablo Ek 10: Kadın Personel Adalet Algısı İstatistikleri

		Adalet Algısı	
	Anket soruları	AO	SS
17	İzinlerin tatmin ve adalet düzeyi	4.978723	1.967361
11	Sağlık imkanlarının tatmin ve adalet düzeyi	4.684211	1.690167
20	Yönetici nezakatinin tatmin ve adalet düzeyi	4.446809	1.829372
25	Kurallara uymanın tatmin ve adalet düzeyi	4.351064	1.83577
10	Fiziki şartların tatmin ve adalet düzeyi	4.273684	1.734764
9	Araç ve gereçlerin tatmin ve adalet düzeyi	3.894737	1.8989
21	Yönetici takdirinin tatmin ve adalet düzeyi	3.851064	1.923021
23	Yönetici açıklamasının tatmin ve adalet düzeyi	3.829787	1.714193
22	Yönetici samimiyetinin tatmin ve adalet düzeyi	3.787234	1.801268
26	Yönetici bilgilendirmesinin tatmin ve adalet düzeyi	3.787234	1.758985
24	Kurallara duyarlılık tatmin ve adalet düzeyi	3.765957	1.602589
18	Ödül ve cezaların tatmin ve adalet düzeyi	3.591398	1.860555
27	Şikayet mekanizmasının tatmin ve adalet düzeyi	3.580645	1.789599
7	Ücret ve maaşın karşılaştırmalı tatmin ve adalet düzeyi	3.521277	1.794428
14	Statü sembollerinin tatmin ve adalet düzeyi	3.455556	1.742793
6	Ücret ve maaşın tatmin ve adalet düzeyi	3.273684	1.574005
19	Yönetime katılmanın tatmin ve adalet düzeyi	3.076923	1.529203
12	Ulaşım hizmetlerinin tatmin ve adalet düzeyi	3.073684	1.829092
15	Atamaların tatmin ve adalet düzeyi	2.913978	1.619554
13	Fazla mesai imkanlarının tatmin ve adalet düzeyi	2.903226	1.744959
16	Terfi imkânlarının tatmin ve adalet düzeyi	2.741935	1.45888
8	Sosyal yardımların adalet ve tatmin düzeyi	2.659574	1.470522

Tablo Ek 11: Adalet Türlerine Göre Tatminsizlik ve Adalet Algısı Ortalamaları

Bütün personel	Tatminsizlik Düzeyi	Adalet algısı
Dağıtımçı Adalet Ortalama	2,237962963	3,582625827
Prosedürel Adalet Ortalama	2,358333333	3,748279319
Etkileşim Adaleti Ortalama	2,160714286	3,951374724
İdari Personel		
Dağıtımçı Adalet Ortalama	2,122040073	3,505810096
Prosedürel Adalet Ortalama	2,321038251	3,593795638
Etkileşim Adaleti Ortalama	2,080796253	3,906331458
Akademik Personel		
Dağıtımçı Adalet Ortalama	2,357815443	3,661960511
Prosedürel Adalet Ortalama	2,396892655	3,903954802
Etkileşim Adaleti Ortalama	2,243341404	3,997268268
Erkek Personel		
Dağıtımçı Adalet Ortalama	2,224521073	3,585398165
Prosedürel Adalet Ortalama	2,051724138	3,971192529
Etkileşim Adaleti Ortalama	2,031571876	3,994806046
Bayan Personel		
Dağıtımçı Adalet Ortalama	2,58245614	3,486658523
Prosedürel Adalet Ortalama	2,445614035	3,770503728
Etkileşim Adaleti Ortalama	2,39138756	3,822381906

Tablo Ek 12: Toplam personel Kikare testi sonuçları

Soru no:	Serbestlik derecesi	Pearson Kikare	p-değeri	Gözlem
6	42	155,3897	0	240
7	42	137,9616	0	239
8	42	117,2007	0	238
9	42	192,4147	0	238
10	48	178,795	0	238
11	42	231,4197	0	237
12	54	173,9952	0	237
13	42	183,3017	0	233
14	54	153,4504	0	234
15	48	234,8417	0	238
16	42	231,0985	0	237
17	48	224,3136	0	238
18	42	204,6476	0	237
19	48	214,0357	0	235
20	42	242,1429	0	238
21	42	261,5362	0	237
22	48	232,6092	0	237
23	42	276,1422	0	238
24	42	212,4666	0	238
25	42	219,6968	0	238
26	48	214,8063	0	239
27	48	245,5032	0	238

Tablo Ek 13: İdari personel Kikare testi sonuçları

Soru no:	Serbestlik derecesi	Pearson Kikare	p-değeri	Gözlem
6	42	80,9919	0	122
7	36	59,1273	0,009	121
8	36	73,1037	0	120
9	42	111,0003	0	120
10	48	93,2019	0	120
11	36	96,1993	0	120
12	42	100,6935	0	120
13	36	97,7144	0	117
14	54	81,6348	0,009	118
15	48	117,5037	0	120
16	42	95,0567	0	119
17	42	105,3286	0	120
18	42	93,8764	0	119
19	48	94,0898	0	117
20	42	111,5137	0	120
21	36	133,4664	0	120
22	42	106,1845	0	119
23	42	138,6704	0	120
24	42	93,016	0	120
25	36	104,5056	0	120
26	48	104,3743	0	121
27	48	114,7987	0	121

Tablo Ek 14: Akademik personel Kikare testi sonuçları

Soru no: Akademik	Serbestlik derecesi	Kikare	p-değeri	Gözlem
6	36	95,4003	0	118
7	42	105,7185	0	116
8	42	77,4499	0,001	118
9	42	103,1852	0	118
10	36	111,4507	0	118
11	42	186,8564	0	117
12	48	110,9063	0	117
13	42	114,596	0	116
14	48	103,4952	0	116
15	42	168,9698	0	118
16	36	186,4519	0	118
17	48	188,7861	0	118
18	42	138,2346	0	118
19	42	171,5452	0	118
20	36	164,9359	0	118
21	42	159,2377	0	117
22	42	166,4801	0	118
23	36	166,7088	0	118
24	42	158,4222	0	118
25	42	144,9425	0	118
26	36	169,6462	0	118
27	42	163,2457	0	117

Tablo Ek 15: Tüm Personel için Sıralı Probit Modeli Sonuçları

Soru no	oprobit katsayı	oprobit katsayı prob	z değeri	oprobit Kikare	oprobit Kikare prob	Gözlem
6	-0.44739	0	-8.81	80.57	0	240
7	-0.3877814	0	-8.46	75	0	239
8	-0.3465065	0	-7.55	57.96	0	238
9	-0.4932507	0	-11.06	131.75	0	238
10	-0.4112737	0	-9.45	93.02	0	238
11	-0.5117087	0	-10.55	118.7	0	237
12	-0.3231806	0	-8.04	65.65	0	237
13	-0.5015528	0	-11.01	129.41	0	233
14	-0.3196442	0	-7.56	58.26	0	234
15	-0.5303996	0	-10.93	125.47	0	238
16	-0.4605893	0	-9.71	97.5	0	237
17	-0.3993974	0	-8.86	82.24	0	238
18	-0.4996234	0	-10.42	114.87	0	237
19	-0.4789939	0	-10.28	110.84	0	235
20	-0.6102542	0	-12.33	170.44	0	238
21	-0.6163271	0	-12.82	185.53	0	237
22	-0.4603026	0	-10.46	117.13	0	237
23	-0.60225	0	-12.06	162.92	0	238
24	-0.4433093	0	-9.76	99.15	0	238
25	-0.4692808	0	-10.31	111.66	0	238
26	-0.4798308	0	-10.49	115.63	0	239
27	-0.5711805	0	-11.96	155.1	0	238

Tablo Ek 16: İdari Personel için Sıralı Probit Modeli Sonuçları

Soru no	oprobit katsayı	oprobit katsayı prob	z değeri	oprobit Kikare	oprobit Kikare prob	Gözlem
6	-0.3462197	0	-5.16	27.36	0	122
7	-0.361876	0	-5.52	31.75	0	121
8	-0.3320795	0	-4.91	24.59	0	120
9	-0.522765	0	-7.94	70.96	0	120
10	-0.3733841	0	-6.1	38.65	0	120
11	-0.3941657	0	-6.63	45.88	0	120
12	-0.2590008	0	-4.64	21.8	0	120
13	-0.4348588	0	-7.48	59.16	0	117
14	-0.2574621	0	-4.4	19.62	0	118
15	-0.4815069	0	-7.19	53.82	0	120
16	-0.3223964	0	-5.38	29.41	0	119
17	-0.3003617	0	-5.35	29.35	0	120
18	-0.4035665	0	-6.48	43.55	0	119
19	-0.3992637	0	-6.42	42.55	0	117
20	-0.5504182	0	-8.58	82.61	0	120
21	-0.5540922	0	-8.82	88.14	0	120
22	-0.3785798	0	-6.42	43.26	0	119
23	-0.4845236	0	-7.62	62.95	0	120
24	-0.3600664	0	-6.08	38.03	0	120
25	-0.428692	0	-6.93	50.07	0	120
26	-0.3631238	0	-6.18	39.4	0	121
27	-0.4794275	0	-7.96	67.4	0	121

Tablo Ek 17: Akademik Personel için Sıralı Probit Modeli Sonuçları

Soru no	oprobit katsayı	oprobit katsayı prob	z değeri	oprobit Kikare	oprobit Kikare prob	Gözlem
6	-0.64304	0	-7.85	66.69	0	118
7	-0.45952	0	-6.6	46.53	0	116
8	-0.3961	0	-5.9	35.57	0	118
9	-0.43797	0	-6.97	50.51	0	118
10	-0.44483	0	-7.11	52.71	0	118
11	-0.80894	0	-8.94	92.4	0	117
12	-0.40934	0	-6.8	47.62	0	117
13	-0.62282	0	-8.29	75.03	0	116
14	-0.41068	0	-6.52	44.06	0	116
15	-0.63807	0	-8.61	79.68	0	118
16	-0.89462	0	-9.55	107.33	0	118
17	-0.5779	0	-7.39	60.14	0	118
18	-0.65743	0	-8.48	79.76	0	118
19	-0.62793	0	-8.45	78.07	0	118
20	-0.72748	0	-8.95	92.3	0	118
21	-0.73664	0	-9.47	103.1	0	117
22	-0.60956	0	-8.67	85.3	0	118
23	-0.7972	0	-9.61	110.54	0	118
24	-0.57061	0	-7.96	67.36	0	118
25	-0.51446	0	-7.6	61.23	0	118
26	-0.71295	0	-9.14	94.71	0	118
27	-0.72026	0	-9.05	92.71	0	117

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Şeyma Gün Eroğlu
Anne Adı: Nurhayat
Baba Adı: Feyzullah
Doğum Yeri ve Tarihi: Erzurum-1983
Lisans Eğitimi: Akdeniz Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi
İşletme Bölümü
Mezuniyet Tarihi: 2005
Yabancı Dil: İngilizce (Orta)