



**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ÇALIŞANLARIN BİREYSEL DEĞERLERİ VE  
İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**OZAN BASRİ SAK**

**BURSA – 2019**





T. C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN BİREYSEL DEĞERLERİ VE  
İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**OZAN BASRİ SAK**

**701620001**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. FÜSUN ÇINAR ALTINTAŞ**

**BURSA – 2019**

**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701620001 numaralı Ozan Basri SAK'in hazırladığı "Çalışanların Bireysel Değerler ve Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 16.07/2019 günü 10:00 - 11:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ..... başarılı ..... (başarılı / başarısız) olduğuna ..... oybirliği ..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

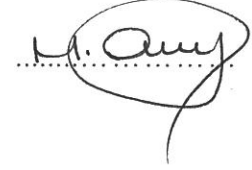
16/07/2019

İmza

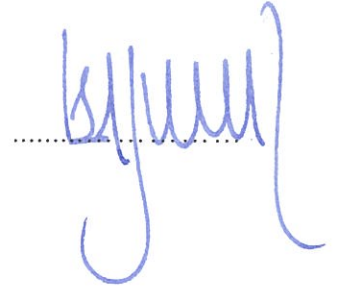
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)  
Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ  
(Bursa Uludağ Üniversitesi)



Üye  
Prof. Dr. Mehmet ERYILAZ  
(Bursa Uludağ Üniversitesi)



Üye  
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER  
(Bursa Teknik Üniversitesi)





**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 16/07/2019

Tez Başlığı / Konusu: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN BİREYSEL DEĞERLERİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 78 sayfalık kısmına ilişkin, 10/05/2019 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin*. adlı intihal tespit programından (*Turnitin*)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 2 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

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

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza  
16/07/2019

Adı Soyadı: Ozan Basri SAK

Öğrenci No: 701620001

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Danışman  
Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ  
16/07/2019

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Bireysel Değerleri Ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

16/07/2019



Adı Soyadı: **Ozan Basri SAK**

Öğrenci No: **701620001**

Anabilim Dalı: **İşletme**

Programı: **Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans**

Statüsü:  Yüksek Lisans  Doktora

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Ozan Basri SAK

Üniversite: Bursa Uludağ Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi / Doktora Tezi

Sayfa Sayısı: XI + 78

Mezuniyet Tarihi: 16 / 07 / 2019

Tez Danışman(lar)ı: Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

### **ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN BİREYSEL DEĞERLERİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların bireysel değerlerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının aracı rolü olup olmadığına dair oluşturulan hipotezleri doğrulamaktır. Bu kapsamda Bursa'da otomotiv, gıda, inşaat ve tekstil faaliyet gösteren firmalarda görev alan beyaz yakalı çalışanlar araştırmanın ana kütlesini oluşturmuştur. Veriler 149 kişiden oluşan bir örneklemden anket yolu ile toplanış olup verilerin analizinde Cronbach Alfa, birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları, ayrışma modeli için ise "Discriminant anlysis" yöntemleri kullanılmıştır. Çalışanların bireysel değerlerinin iş tatmini üzerinde ki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının üzerinde aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Bireysel değer boyutlarından sadece hedeflerin iş tatmini üzerinde etkisinde dağıtım adaletinin aracı rolü olduğu sonucunda ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Bireysel Değerler, Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini

## ABSTRACT

Name and Surname: Ozan Basri SAK  
University: Uludag University  
Institution: Social Science Institution  
Field: Business and Organization  
Branch: Management and Organization  
Degree Awarded: Master Thesis / PhD  
Page Number: XI + 78  
Degree Date: 16 / 07 / 2019  
Supervisor (s): Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

### **A RESEARCH TO DETERMINE THE INDIVIDUAL VALUES OF EMPLOYEES OF THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND, THE MEDIATION EFFECT IN JOB SATISFACTION**

The main purpose of this study is to confirm hypotheses about whether organizational justice dimensions play a role in the effect of individual values on job satisfaction. In this context, the main body of the research was the white-collar employees working in companies operating in automotive, food, construction and textile sectors in Bursa. Data were collected from a sample of 149 people by means of a questionnaire and Cronbach Alpha coefficient, CR = Composite Reliability coefficients and Discriminant analysis methods were used for data analysis. It has been examined whether there is an intermediary role on organizational justice dimensions in the effect of individual values of employees on job satisfaction. It is concluded that only the dimensions of individual value are the mediating role of distribution justice in the effect of objectives on job satisfaction.

**Keywords:** Individual Values, Organizational Justice, Job Satisfaction



## ÖNSÖZ

Araştırma sürecim boyunca emeği geçen kişilere buradan teşekkür ve saygılarımı iletmek isterim.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenin fazlasını sunan ve herhangi bir sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini esirgemeyen, gelecekte mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ' a destek ve katkılarından dolayı teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmanın analiz kısmının tamamlanmasında bilgi ve tecrübelerini aktarıp yol gösteren, kıymetli zamanını ayıran hocam Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ' a teşekkürü borç bilirim.

Yine çalışmamda konu, kaynak ve yöntem açısından bana sürekli yardımda bulunarak yol gösteren kıymetli Arş. Gör. Ceyda KAVURMACI AYTAÇ ve Arş. Gör. Alp AYTAÇ' da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen, maddi ve manevi her zaman yanımda olan annem Zeliha ÖZGÜZE'ye ve kardeşim Emre SAK'a teşekkür ederim.

Çalışma sürecim boyunca yanımda olan, fikir ve önerilerini paylaşan değerli arkadaşım Tuğçe BİLGİN'e, araştırmamı tamamlayabilmem için gerekli olan verileri toplamamı sağlayan Özgür TOMOOĞLU ve Serhat CİHANTİMUR'a teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

### 1.BÖLÜM BİREYSEL DEĞERLER

1.1. DEĞER KAVRAMI.....	3
1.1.1. Değer Kavramı özellikleri .....	5
1.2. DEĞERİN OLUŞUMU .....	6
1.3. DEĞER SİSTEMLERİ VE FONKSİYONLARI.....	6
1.4. DEĞER KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI .....	7
1.4.1. Temel Değerler .....	7
1.4.2. Bireysel Değerler .....	8
1.4.3. Toplumsal Değerler.....	9
1.4.4. Örgütsel Değerler .....	10
1.4.5. Evrensel Değerler .....	11
1.5. ÖNEMLİ ARAŞTIRMACILARIN DEĞER HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ VE ÇALIŞMALAR.....	12
1.5.1. Milton Rokeach Değer Kavramı Ve Değer Sınıflandırma Sistemi.....	12
1.5.2. Lynn Kahle Değerler Listesi (Lov) .....	14
1.5.3. Shalom H. Schwartz Değer Kavramı Ve Motivasyonel Değer Türleri...14	
1.5.3.1. Shalom H. Schwartz Motivasyonel Değer Türleri .....	16

<b>1.6. DEĞER KAVRAMI VE KÜLTÜREL ÖĞELER.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6.1. Değerler ve Sosyal Normlar .....</b>	<b>19</b>
<b>1.6.2. Değerler ve Tutumlar .....</b>	<b>20</b>
<b>1.6.3. Değerler ve İlgi alanları.....</b>	<b>21</b>
<b>1.6.4. Değerler ve İhtiyaçlar .....</b>	<b>21</b>

## **2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ**

<b>2.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1. Örgütsel Adaletin Önemi.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramsal Yaklaşımlar .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2.1. Reaktif – İçerik yaklaşımı .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2.2. Proaktif – İçerik yaklaşımı.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2.3. Reaktif – Süreç yaklaşımı.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2.4. Proaktif – Süreç Yaklaşımı: .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.3.1. Dağıtım Adaleti.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.3.2. Süreç Adaleti .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.3.3. Etkileşim Adaleti .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. İŞ TATMİNİ.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3. İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLERİ .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1. Örgütsel Değişkenler.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1.1. Meslek prestij seviyesi .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1.2. İşin İçeriği .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.1.3. Ücret .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.1.4. Tanıtım (Promosyon).....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.1.5. Çalışma Grubu .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.1.6. Çalışma Koşulları.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.1.7. Denetim .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.1.8. Örgüt Politikaları.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.1.9. Ödül sistemi .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2. Kişisel Değişkenler .....</b>	<b>40</b>

2.3.2.1. Yaş .....	40
2.3.2.2. Cinsiyet.....	40
2.3.2.3. Eğitim Seviyesi Ve İşe Uygunluk .....	41
2.3.2.4. İş Arkadaşları Ve Rol Algısı .....	41
2.3.2.5. Medeni Durum .....	42
2.3.2.6. Mesleki Deneyim .....	42
2.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİ .....	42
2.5. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	43

### 3. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN BİREYSEL DEĞERLERİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMADA İZLENİLEN SÜREÇ..	46
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	47
3.3. ARAŞTIRMA AMACI VE MODELİ.....	47
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	48
3.4.1. Mediatör (Aracı) Değişkenler.....	49
3.5. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ .....	51
3.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	51
3.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	52
3.6.2. İş Tatmin Ölçeği .....	53
3.6.3. Bireysel Değerler Ölçeği .....	53
3.7. BULGULAR .....	55
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	55
3.8. VERİLERİN ANALİZİ .....	55
3.8.1. Ölçeklerin Güvenirlilik Ve Geçerliliği .....	56
3.9.1. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar .....	60
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	64
KAYNAKÇA .....	67

<b>EKLER.....</b>	<b>74</b>
<b>EK 1 : Çalışmada kullanılan anket .....</b>	<b>74</b>
<b>EK 2: Faktör Yükleri.....</b>	<b>77</b>
<b>EK 3 : Cross Loading Çapraz yükleme kriteri.....</b>	<b>78</b>



## TABLULAR LİSTESİ

SAYFA

<b>Tablo 1: Değerlerin Sınıflandırılması .....</b>	<b>13</b>
<b>Tablo 2: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırılması .....</b>	<b>25</b>
<b>Tablo 3: Ölçeğin Önem Derecesi .....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 4: Ölçüm Modeli Sonuçları .....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 5: Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell ve Larckell Kriteri) .....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 6: Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Kriteri).....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 8: Araştırma Modeli Katsayıları.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 9: Parametre Tahminleri.....</b>	<b>63</b>

## ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil 1: 10 Motivasyonel Değer Türü Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Modeli .....	17
Şekil 2: İnsan Zihinsel Programlamanın Üç Seviyesi .....	18
Şekil 3 : Çalışmada İzlenen Araştırma Süreci Akış Şeması.....	46
Şekil 4: Araştırma Modeli .....	47
Şekil 5 Toplam Etki.....	49
Şekil 6 Aracılık İlişkisi.....	50
Şekil 7 VAF Değerlendirilmesi.....	51
Şekil 8: Yapısal Eşitlik Modeli.....	60

# ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN BİREYSEL DEĞERLERİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## GİRİŞ

İnsanlar, gelişime açık, değer yaratabilen ve doğumdan ölüme kadar çeşitli tercihler yaparak yaşamını sürdüren varlıklardır. (Özden, 2005) Bu tercihleri doğrultusunda belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri için bir yol seçmektedirler. Her bireyin sahip olduğu ve inandığı değerler farklılık göstermektedir. Bu farklılığın temel sebebi bireylerin buldukları toplumsal, ailevi ve kültürel yapıların farklılığından kaynaklanmaktadır. Değerler, karşılaştığımız olayları yapacağımız seçimler sayesinde çözüme ulaşmamız için izlememiz gereken yolu bulmamızı sağlamaktadır. (Pachella, 1986) Bu nedenle değer kavramı farklı bilimlere konu olmuş ve araştırmacılar tarafından incelenmiştir. (Sağnak, 2004) Dünyada ilk olarak toplumlar tarafından yapılan tarıma dayalı bir ekonomik sistem oluşturulmuş akabinde ise sanayinin üretimine geçiş yapılmıştır. Çalışma hayatında kurallar toplumların sahip oldukları ve inandıkları değerlere göre değişkenlik göstermektedir. (Hoselitz, 1971) İçerisinde bulunduğumuz çağ ve bu çağın devamlılığını sağlayan modern olarak nitelendirilen toplumların ortak ve en önemli özelliği tüm alanlarda örgütsel yapıyı benimsemiş olmalarıdır. Bireyler, doğumundan ölümüne kadar olan süreç içerisinde toplumun en küçük yapı birimi olan aileden, devlete kadar örgütsel yapılara dahil olup bu yapılar içerisinde belirli görevleri üstlenmektedir. Kullar dahilinde toplumsal hayat ve iş hayatında üstlenmiş oldukları görevleri tamamlanması sonucunda elde edilen kazanımların eşit bir şekilde dağıtılması refah düzeyi yüksek bir toplumun temellerini atılabilir ve devamlılığını sağlanabilir.

Bireylerin dahil oldukları örgütsel yapılar içerisinde adalet algıları gelişmektedir. Adalet algısı kavramı, örgütsel davranışın incelediği en önemli konuların başında gelmektedir. Örgütsel adalet algısı, bireylerin sahip oldukları nitelikler ve bireysel özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vb.) farklılıklar göstermektedir. (Yürür, 2008)

Örgütlerin gelişimini sağlaması ve devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli olan temel faktör insandır. Bu insan faktörünün örgüte kazandırılması ve verimli bir şekilde



kullanılması için adalet kavramı önem teşkil etmektedir. Örgütsel adalet kavramı, örgüte bağlı olarak çalışanların örgüt içerisinde yönetim tarafından gerçekleşen eylemlerin adalet derecesini sorgulayan kavram olarak tanımlanabilmektedir. (Moorman, Niehoff, & Organ, 1993) Bireylerde oluşan örgütsel adalet algısının oluşumu sırasında etkileyen birçok örgüt ve yönetim unsurlarının yanı sıra bireylerin yapmış oldukları işlerden ne derecede memnun olduklarını ve işten memnuniyet seviyelerinin ne durumda olduğunu ölçen kavram iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. (Cho, Bae, Ahn, & Lee, 2009) Bireylerin, iş tatminlerini sağlayabilmeleri için organizasyonel olarak istek ve ihtiyaçları karşılama seviyesi ve organizasyonun çalışma hayatının kalitesini arttırmaya yönelik yapılan eylemleri ne kadar çok yüksek olursa çalışan bireyler, organizasyon içerisinde kendilerini güvende hissederler ve buna bağlı olarak iş tatmin seviyeleri yüksek olacaktır. Sonuç olarak verimli çalışan bireylere sahip başarılı bir organizasyon ortaya çıkacaktır. (Cascio, 1992)

# 1.BÖLÜM

## BİREYSEL DEĞERLER

### 1.1. DEĞER KAVRAMI

Değer kavramı Türk dil kurumuna göre; somut veya soyut herhangi bir varlığın önemini belirtir ve bu varlığın karşılığını ölçü olarak belirtmesi durumunu ifade etmektedir. Değerler toplumların, örgütlerin ve bireylerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çoğunluk tarafından aranan, muhtaç olunan ve elde edilmesi sonucunda bireylerin istek, ihtiyaçları tamamlayıcı bir özelliğe sahip olan tüm varlıklar, inançlar ve doğrular olarak tanımlanabilmektedir. Hilmi Ziya ÜLKEN'e göre değerlerin düşük ve yüksek derecede olduğu ifade edilmiştir. Düşük dereceli değerler; acıktığımızda açlığımızı bastırmamız için gıda maddelerine muhtaç olduğumuzu ve temel ihtiyaçlarımızı karşılamak adına değerli bir şeyi ifade ettiğimizi belirtirken, her ihtiyaç duyduğumuzda gıda maddelerini aradığımızı ve onun değerli olduğunu algılamaktayız. Yüksek ihtiyaç derecelerine bakıldığında ise bir ressamın yapmış olduğu tablo bizim için değerli olduğunu belirttiğimiz zaman gıda gereksinimlerimiz gibi basit bir ihtiyaç olmadığını, yüksek dereceli ihtiyaçlarımızı karşıladığını ve sonucunda haz, hayal, irade, duygu ve düşünce bakımından eksik olan ruhani istek ve ihtiyaçlarımızı tamamlayan bir değer olduğu görülmektedir. (Ülken, 1964)

Değerler, birey ve toplumun varlığının sürekliliğini sağlamasına yardımcı olan ve seçimlerini etkileyen, toplumun çoğunluğu tarafından kabul görülmüş ortak düşünce ve inançlardır. Bir şeyin başka bir şeye tercih etme durumudur. İnsanların ve organizasyonların istek, ihtiyaçlarına göre arzu ettikleri ve bunun sonucunda gerçekleştirdiği davranışları gözlemleyerek değer ölçümü yapılabilmektedir. (Tüz, 2004)

Değer kavramı çok geniş bir kapsama sahiptir. Birçok bilim dalında farklı tanımlar yapılmakta ve farklı şekillerde incelenmektedir. Değeri inceleyen sosyal bilim dallarından bazıları; psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve felsefe vb. olmaktadır. (Anar, 1983; Dilmaç, 2002) Sosyal bilimler alanında değer kavramı iki grupta incelenmiştir. İlk olarak değerler, tercih edilen nesnelere olarak belirtilmektedir. İkinci olarak ise değerler, tercih edilen veya ulaşmak istenilen kavramlar ve inançlar bütünü olarak sınıflandırılmıştır. Sosyolojik olarak C. Kluckhohn (1951) "değer, bir grubun veya bir bireyin seçimi ile uygun kararlara dayanarak gerçekleşen eylem tarafından etkilenen ve

arzu edilen bir şey arasındaki ayrımıdır. (Thome, 2015) Değer teorileri, ilk olarak sosyal bilimler araştırmacılarından biri olarak kabul edilen sosyolog Florian Znaniecki tarafından 20. yüzyılda geliştirilmiştir. Değer kavramının kavramsal çerçevesini açıklarken içerik ve anlamın önemli olduğunu, belirli değerlerin anlamını, diğer değerlerle olan ilişkisinin belirleyeceğini ifade etmekte ve Znaniecki (1927); sosyal, teknik, dini, estetik ve yasal değerler üzerinde durmaktadır. (Motoi, 2017)

Felsefede değer, etik bağlamda ele alınmıştır. Bu sebepten dolayı filozoflar farklı özellikler atfetmiştir. Aristoteles değer kavramını, erdeme ve akli başındalık yetisine sahip olan varlığın değerlendirme ve doğru şekilde davranış ilkeleri olduğunu savunmaktadır. (Aristoteles, 2014) Antropolojik bağlamda değer, genellikle filozoflar, fiziki ve psikolojik bağlamda açıklamalar yapılmıştır. Takiyettin Mengüşoğluna (1971) göre değerli olan insanın, karmaşık yapıya sahip bir varlık olması, sadece fiziki ve psikolojik değil sanatla uğraşan, siyaset yapan, kültürü oluşturan ve kültürden etkilenen bir varlık olarak bütünsel bir şekilde ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda antropolojik olarak değer ortaya çıkmıştır. (Çıvgın, 2014)

Sosyal bilimciler, birey ve toplumların değerlerini etkileyecek belirli faktörleri tartışır ve bu değerlerin bir sosyal bilim yapısını bu faktörlerin ne şekilde etkileyeceğini açıklamaya çalışmaktadırlar.

Değerin sosyal bilimsel olarak anlamı: (Hanson, 1969)

1. Sosyal bilimsel araştırmalar, değerler kavramının toplumun sosyal davranışları ve sosyal değişime etki ettiklerini ifade etmektedir.
2. Sosyal bilimin, bireylerin ve toplumlar için sahip oldukları değer üzerine vurgu yapılmış, bireylerin öğrenme, bilme ve anlama isteğini ve bireylerin rasyonel olarak karar vermesine yardımcı olmaktadır.
3. Sosyal bilimler için “değer kavramı” toplumda sahip olduğu rol ve bu rolleri gerçekleştirme derecesine ilişkin değerlerdir.
4. Sosyal bilimin doğasıyla bağlantılı olan değerler, var olan bir alan veya organizasyonun sahip olduğu disiplin yapısı ve metodolojileri (yöntem bilimi) ile ilgilidir.

### 1.1.1. Değer Kavramı özellikleri

Değerler; bireylere, gruplara, toplumlara ve sahip oldukları kültürel yapılara anlam kazandıran bir kavram olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda sosyal bilimler bakımından değerın özelliklerini;

- **Değerler kalıcı ve paylaşılabılır;** gruplar ve toplumlar tarafından benimsenen, bireylerin yargılarından bağımsız bir şekilde kalıcı olma, paylaşılma eğilimi gösteren ve bu gibi nedenlerle bir toplumun sürekliliğini sağlayan birleştirici bir olgudur.
- **Değerler önemsenir;** bireyler, sosyal ihtiyaçlarını ve oluşturdukları toplumun refahını sağlamaları için değer kavramını ciddiye alırlar.
- **Değerler coşkularla birlikte bulunurlar;** bireyler sahip olduğu değerlerin devamlılığını sağlamak ve kaybetmemek için mücadele ederler.
- **Değerler soyutlanır;** bireyler arası uzlaşma gerektiğinden dolayı kavramsal olarak diğer nesnelere ayrılabilir. (Fichter, 1990)
- **Değerler esnek değillerdir;** bahsedildiği gibi esnek bir yapıda olmasalar da değişim gösterebilirler. Bu değişim sahip olduğumuz değerlerin üstüne konularak daha da güçlenmesini sağlamaktadır. Karakteri, değerlerle bağdaştıran bazı deliller mevcuttur. Bu durumda değerlerimiz genetik olarak aktarılan özelliklerimiz tikel olarak belirlenebilir olduğu gösterilir. (Robbins, 2013)
- Değer kavramı, normları da kapsamaktadır. Değer kavramı normlardan farkı daha genel ve soyut nitelikte olmasıdır.
- Değerler, bireylerin yapmış oldukları seçimler sonucunda insan davranışını etkilemekte ve düzenlemektedir. (Wuthnow, 2008)

Değerlerin her biri artı ve eksi olmak üzere zıt kutuplara sahiptir ve bu kutuplara göre incelenmektedir. Bu kutuplar iyiliğe karşı kötülük, kirli ya da temiz, güvenli veya tehlikeli, uygun veya uygunsuz, güzel ya da çirkin, doğal veya doğal olmayan, normal veya anormal gibi kutuplardan oluşmaktadır. (Hofstede, 2001)

## 1.2. DEĞERİN OLUŞUMU

Değerler, insan ruhunun temel maddesidir. Bireylerin algıları ve duyguları oluşur oluşmaz değerleri de algı ve duygularıyla birlikte oluşmaktadır. Bunun yanı sıra değerler, bireylerin kendilerini gerçekleştirebilmesi için önemli bir adım olarak görülmekte ve kendini gerçekleştirme safhası tamamlandıktan sonra bireylere özgüven ve mutluluk hissini beraberinde getirmektedir.

Değerin kökenine bakıldığında tecrübe ve öğrenme ile yakından ilişkili bir kavram olduğu görülmektedir. Tecrübe edinmenin ve öğrenmenin gerçekleşmesi sonucunda bireylerin hissettikleri duygular önemli bir rol oynamaktadır. Ancak bireylerin baskı ve stres altında olduklarında sahip oldukları değerleri kullanamaz ve sahip oldukları değerleri kullanabilmeleri için ek bir çaba gerekebilmektedir. (Boltin, 2010)

Zamanla oluşan değerlerimiz çocukluktan itibaren ebeveynlerimiz, arkadaşlarımız ve öğretmenlerimiz tarafından inşa edilmektedir. Değerler çocukluktan itibaren olduğu için davranışların her zaman istenilen veya her zaman istenmeyen, az sayıda da muğlak davranışlar olduğu söylenmektedir. Örneğin bizlere hiçbir zaman biraz sorumlu veya biraz dürüst olmak öğretilmez. Bu durumun kesin veya 'siyah-beyaz' olması gerekli ve dayanıklılığı sağlayan istikrarlı değerlerin öğrenilmesidir. (Robbins, 2013) Değerlerin var oluşu ebeveynler, kardeşler, arkadaşlar, öğretmenler gibi kaynaklardan meydana gelmektedir. Kültürel olarak değer kavramı, çeşitli kaynaklardan sağlanan deneyimi öğrenme ile gelişmektedir ve gelişen değerlerin değişmesi zordur. (Schermerhorn, Hunt, Richard, 2010)

## 1.3. DEĞER SİSTEMLERİ VE FONKSİYONLARI

Değerler sistemi, tercih edilebilirlik ve inançların kalıcı bir organizasyonu olduğu belirtilmektedir. Değer, toplum ve grupları içermekte, onların oluşturmuş olduğu veya sebep olduğu eylemlerin ve olayların gerçekleşmesinde temel etken olarak görülmektedir. Sosyal değerlerin birçoğu sahip olunan sosyal şartların gerekliliğinden ortaya çıkmıştır. Yaşamın her alanında ekonomik, sosyal, politik gibi tüm beşerî olayların sahip olduğu bir değer vardır. Değerler, gerçekleşen eylemler ve olayların başlangıcı, gelişimi ve sonucunda yer alan ve bunları değerlendiren bir ölçü birimi olduğu, algısal olarak farklılıklar olmadan ölçülemeyeceğini belirtilmektedir. (Aydın, 2011)

Değer kavramı toplumlar açısından önemli bir kavramdır. Bireyler çıkarlarını düşünmeden sahip oldukları değerleri korumak için mücadele ederler. Bu bağlamda değerlerin işlevleri şu şekilde sıralanabilir;

Fichter (1990) değer fonksiyonları: (Türkkahraman, 2014)

- Değerler yargılama aracı olarak kullanılabilir. Bireyler birbirleri ile kıyaslama yapabilir ve bu kıyaslama bireylerin toplumdaki statülerini belirleyebilmesinde yardımcı olur.
- Bireylerin sosyal olarak üzerine düşen rolleri benimsemesi ve bu rolleri yerine getirmesi için kılavuz görevi görmektedir.
- Değerler toplumsal olarak dayanışmayı sağlar. Bu genellikle aynı değerlere sahip bireylerin bir araya gelmek istemesi ve birbirlerine destek olması durumudur.
- Bireyleri düşünme ve uygun olan davranış biçimlerine yöneltmektedir.
- Bireyleri kültürel olan objelere yönlendirmektedir. Toplumda bulunan diğer bireylerin davranışlarını tahmin edilmesini sağlamaktadır.
- Sosyal kontrol ve kısıtlama aracı olarak çalışırlar. Bireyin sahip olduğu kültürel normlara ve toplum tarafından kabul edilen, doğru görülen davranışlara yönlendirmektedir.

Bu maddelerden yola çıkarak değer, toplumsal davranışlarının ne olduğu ve bunun sonucunda ne yönde hareket edebileceğini, sahip olduğu rollerin neler olduğunu ve kültürel yapılarının ne gibi özelliklere sahip olduğunun anlaşılmasını kolaylaştıran önemli bir kavramdır.

## **1.4.DEĞER KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI**

### **1.4.1. Temel Değerler**

Bireyler, karşılaştıkları zorluklarla mücadele ederler. Bu mücadele süreçlerinde çevrelerinde bulunan birey ve grupların sahip oldukları deneyim, istek ve ihtiyaçlarını belirterek bunları belirli kavramlara dönüştürmektedir. Temel olarak değerlere bakıldığında iki bölüme ayrılmaktadır. İlk olarak toplumu oluşturan grup ve bireylerin kabul ettikleri motivasyon değerlerini belirtmek. İkinci bölüm ise motivasyon değer türlerinin birbirleriyle nasıl bağlantıya sahip olduğunu belirtmektir.

Toplumlarında bulunan birey ve grupların mücadele etmesi gereken üç evrensel ihtiyaç bulunmakta ve bu ihtiyaçlara cevap vermeyi temsil etmektedir. Bu ihtiyaçlara

bakıldığında bireylerin biyolojik ihtiyaçları, koordine edilmiş sosyal etkileşimin gereksinimleri ve grupların hayatta kalıp stabil olarak hayatlarını sürdürebilmelerinden oluşmaktadır. Bu üç evrensel gereksinimlerden motivasyonel değerler elde edilmiştir. (Ros, 1999)

#### **1.4.2. Bireysel Değerler**

Değerler, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyerek ulaşmak için çaba sarf ettikleri hedefe gidecek yolun temel belirleyicidir. Bireyler için bu kavram, gerçekleştirmiş oldukları eylemlerin tanımını, düşüncelerini ve seçimlerini yargılayabilmesi, doğru olanı seçmek için gerekli hissiyatın oluşması için bir ölçüt oluşturmaktadır. Bireysel değerler, bireylerin buldukları sosyal ortamlardan meydana gelmektedir. Bireyler ait oldukları toplumda bulunan diğer bireyler ile sosyalleşme yoluyla sosyal değerlerinin, normlarının farkına vararak benimsemekte ve birbirleriyle etkileşim içinde olup değerlerini paylaştıklarında motivasyonel olarak kendilerine kaynak yaratmaktadırlar. Bireylerin benimsemiş oldukları değerler ve normlar, benlik kavramını öne çıkartmaktadır. Bunun sonucunda bireyin, benlik saygısını artırır, bağlılığını güçlendirir ve gurur gibi duygular bireysel beklentilerini karşılamaktadır. Bireysel olarak beklentilerin karşılamadığında benlik saygısı azalır, suçluluk duygusu ortaya çıkar ve davranışları negatif olarak etkilenmektedir. Sosyologlar bireysel değerleri, insan davranışları üzerinde önemli bir etken olduğunu seçimlerini etkilediğini savunmaktadırlar. (Rokeach, 1973)

Bireylerde değerler, çok erken dönemlerde gelişir. Bireylerin aynı genetiğe sahip oldukları aile üyeleri ile değer ve inançlar bakımından ciddi şekilde farklılık göstermektedir. Bireysel değerler, kalıcı inançlar olarak bireyin yaşamında çok önemli bir yere sahiptir ve bireyden bireye göre farklı önem sırasına sahip olduğu görülmektedir. Herhangi bir birey için başarı ilk sırada yer alırken bir başkası için başarının bir önemi olmayıp güç kavramının önemli olduğu görülebilmektedir. Değerlerin bireyler üzerindeki etkisi, farkında olmadan çalışan ve bireylerin düşünmeden de sahip olduğu değerleri doğrultusunda karar mekanizmalarını harekete geçirerek belirli tutum ve davranışları sergileyebilmektedir. Bunun sonucunda bireyler kendileri için neyin ne derecede önemli olduğunu belirleyip bir statüye konumlandırılabilir. (Bardi & Schwartz, 2003) Bireysel değerler bir bireyin zihinsel, başarı, ilişkisel, duygusal, manevi ve

fizyolojik değerleri gibi yapısal olarak nispi veya kesin olabilir. Sahip olduğumuz bu değerler Chumakov (2000) küresel problemlerin çözümleri için büyük rol oynadığını savunmaktadır. (Chumakov, 2000)

### 1.4.3. Toplumsal Değerler

Gyekye (1996), toplumsal değer kavramını ‘toplumun değerini ve önemini belirten değerler’ olarak tanımlamıştır. Bir toplumda yaşayan bireylerin gerekli olan davranış ve tutumları sergileyerek, sosyal hayatı paylaşan, bu ilişkiyi tanımlayan, yönlendiren değerler olduğunu ve toplumsal değerlerin karşılıklı yardım, bakım, sosyal uyum ve güven içerdiğini belirtmiştir. Bu değer türünde herhangi bir toplumun sosyal düzeni oluşturabilmesi ve kalkınmasını sağlaması için gerekli olan, barışçıl bir şekilde yaşamak gerektiğini şart olarak göstermektedir. Toplumsal düzen belirli anlamlara sahiptir. Bunlar;

- Toplumun sahip olduğu değerlerin durumu ve düzeni,
- Toplumsal kurumların düzgün çalışabilir olması,
- Sürekliliğinin olmasıdır.

Bu kavram geniş olarak tanımlandığında, toplumun; ekonomik, siyasi, dini ve teknolojik gibi farklı yönleri ile uyumlu olarak çalışmasını ifade etmektedir. Toplumsal değer ve toplumun farklı yönleri ile uyum içerisinde çalışabilmesi için toplumu oluşturan bireylerin sergilemiş oldukları davranışları düzenlemeleri gerekmektedir. (Oyeshile, 2004)

Kültürel yapılarına göre toplumun sahip olduğu değerler farklılıklar göstermektedir. Değerler bir toplumun sosyal olarak kontrolünü sağlar. Toplumun sahip olduğu kültürel sistemin içerisinde bulunan değerlerin varlığına göre değişiklik göstermektedir.

Hofstede (1980), kültür kavramını sosyal bir grubun zihinsel olarak planlanmış bir sistem olduğunu, değerlerin sahip oldukları yapısı ve hiyerarşik olarak önem sırasına göre sosyal olarak davranışların kontrolünün sağlandığı bir kavram olduğunu savunmaktadır. Bu durumda değerler sosyo-kültürel sistemin bir parçası ve toplumun kontrol mekanizması olarak görülmektedir. Hiyerarşik olarak değerler sistemi pozitif ya da negatif davranışları herkes tarafından kabul edilebilir duruma getirmektedir. Ancak



bireylerde olduğu gibi toplumlar içinde ortak değerlerin önem dereceleri farklılık göstermektedir. (Lachman, Nedd, Hinings, 1994)

#### 1.4.4. Örgütsel Değerler

Değer, kurum ve çalışanların paylaştığı temel özelliklerden birisidir. Kişi ve kuruluşlar arasında uyumluluk ortak değerler ve sahip oldukları temel özelliklerin birbirine benzer olmasıyla sağlanmaktadır. (Finegan, 2000) Bu uyumluluk sonucunda bireyler örgüte bağlanmaktadır. Uyumluluk sayesinde mutlu olan birey örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek sahip olunan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için canla başla çalışacak ve bunun sonucunda örgütün gelişmesini, büyümesini, kaliteli işler yapmasını ve en önemlisi de örgütün varlığını sürdürmesini sağlayacaktır. (Sezgin Nartgün, 2006) Örgüt içerisinde bireylerin sahip olması gereken değerler; (Wal, Graaf, Lasthuizen, 2018)

- Özverili olmak,
- Yapılan eylemlerin açıklamasını yapabilmek, hesap verebilmek,
- Hedeflere ulaşmak için etkin olmak,
- Minimum kaynak kullanımı ile verimli sonuçlar elde edebilmek,
- Bilgi, birikim ve sahip olunan becerileri geliştirip uzmanlık seviyesini arttırmak,
- Sahip olunan hak ve özgürlük çerçevesinde dürüst bir şekilde hareketi gerçekleştirmek.
- Ön yargılardan arınıp mevcut olan yanlışlıkları düzeltmek,
- Yaratıcı olarak yeni politikalar ve ürünleri üretmek,
- Verilen talimatlara ve belirlenen politikalara uymak,
- Örgüt içinde bulunan paydaşlara karşı tutarlı ve güvenilir şekilde davranmak,
- Örgüte bağlı olan bireylerin ve örgütün dış çevresinde bulunan müşterilerin tercihlerine göre hareket etmek,
- Örgüte bağlı bireylerin gelişimini sağlamak için harekete geçmek,
- Örgüt içi ve dışı bireylere kaliteli hizmet sunabilmek,
- Adil bir topluma bağlı hareket etmek (Sosyal adalet),
- Kontrollü davranıp şeffaf olmak,
- Sürdürülebilirliği sağlamak.

#### 1.4.5. Evrensel Değerler

Evrenin kelime anlamı, düzenli ve ahenk içerisinde bulunan tüm varlıklar anlamına gelmektedir. Evrensel ise tüm insanlığı ilgilendiren anlamında kullanılmaktadır. Evrensel değerler, aktarılan, üretilen ve keşfedilen değerlerle ilgili algıları, yargıları ve yorumları ifade etmektedir. Leithwood ve arkadaşlarına (2003) göre, geçtiğimiz yüzyılda, bazı yeni evrensel değerler ortaya çıkmıştır. Bunlar; yeniliklere açıklık, hoşgörü, sorgulama, eleştirel düşünme, karşılıklı bağımlılık ve hatalara açık olma gibi kavramlardır. Evrenin devamlılığını sağlayabilmek, mutlu, huzurlu ve iyi bireyler yetiştirebilmek için evrensel değerler önem arz etmektedir. (Ergen, 2015)

Değer kavramı tanımlamasını yaptığımız gibi sahip olduğumuz herhangi bir şeyin soyut olarak önemi belirtmektedir. Bunlar herhangi bir düşünce, eylem veya nesne olabilir. Evrensel değerler tanımı bu doğrultuda tüm insanların sahip oldukları ortak değerler olarak basitçe tanımlanabilmektedir. Bireyler genellikle sahip oldukları değerler doğrultusunda diğer bireylerin sahip oldukları özellikleri, istek ve arzuları, değerleri yorumlaması ve çıkan sonuca göre kendi değerleri dışarısında kalıyorsa diğer bireylerin sahip olduğu kendi yabancı gelen değerleri reddederler. Toplumda bulunan her birey diğer bireylerin sahip olduğu değerleri, ölçmekte ve bir sonuca ulaşmaktadır. Ulaşılan sonuç sayesinde ortak noktalara varılmakta ve bu durum kültürel olarak toplumsal değeri oluşturmaktadır. Evrensel değeri kapsayan kavramlara bakıldığında Antropolog Robert Edgerton tarafından üç yüze yakın uygarlığı incelemiş ve evrensel değerlere sahip olmayan uygarlıkların zaman içerisinde yok olduğunu kanıtlamıştır. Aynı zamanda Edgerton evrensel değerleri oluşturan kavramları açıklamıştır. Bu kavramlar sırasıyla gerçeğe saygı, benlik bütünlüğü, insan onuruna saygı, hizmet ve sevgiden oluşmaktadır.

- **Gerçeğe saygı;** olup biteni bize gelen yönü ile kabul etme durumudur.
- **Benlik bütünlüğü;** Bireylerin öz ve davranışının bir bütün içinde uyumlu olması ve birey kendi gerçeğini algılayıp bu gerçeğe saygı duyması durumudur.
- **İnsan onuruna saygı;** Değer kelimesi ‘onur’ kelimesinin eş anlamlısıdır. Özgürlük, saygınlık, yaşama ve kendini gerçekleştirme gibi kavramları içerisinde barındırmaktadır.
- **Adalet;** Hak ve hukuka uygunluk anlamına gelir. Adil olma durumunu ifade eder. İnsan ilişkilerini ve toplumun düzenini sağlamaktadır.

- **Hizmet;** Tüm varlıkların yararlı biçimde çalışma, yardımlaşma ve katkı sağlama durumudur.
- **Sevgi;** Bireyin bir başka birey veya varlığa karşı içsel olarak bağlılık gösteren duygu çeşidi olarak tanımlanabilir. (18ht)

## **1.5. ÖNEMLİ ARAŞTIRMACILARIN DEĞER HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ VE ÇALIŞMALAR**

### **1.5.1. Milton Rokeach Değer Kavramı Ve Değer Sınıflandırma Sistemi**

Milton Rokeach (1973) değeri; soyut idealler olarak pozitif veya negatif biçimde tanımlamış, bireyin ideal davranışı veya varoluş şekilleri hakkında ki inançlar bütünlüğü olduğunu savunmuştur. Değer, herhangi bir duruma veya nesneye bağlı bireyin davranış biçimlerini ve inançlarını temsil etmektedir. Değerler; eylemleri, yargıları, belirli nesnelere ve durumlar arasında ki kontrol olarak yönlendiren küresel inançlardır. (Rokeach, 1968) Rokeach değerini tutumlu, kararlı olmasıyla toplumsal ve bireysel olarak değişimin gerçekleşebileceğini, bunun tersi olarak herhangi bir kararsızlık durumunda toplumun sürekliliği ve insanların kişiliklerinin sürekliliğinin pek mümkün olmayacağını belirtmiştir. (Rokeach, 1973) Öte yandan tutumlar nesnelere ve belirli durumlara odaklanmaktadır. Tutumlar belirli nesnelere ve durumlara yönelik yönelimlerdir. (Connor & Becker, 1975) Tutumlar aynı zamanda küresel temel değerleri ortaya çıkartırlar. (Katz & Ezra, 1959)

Rokeach (1973), öğrenilen değerlerin bireylerin önem sırasına göre sıraladığı ve bunun sonucunda hiyerarşik düzene göre bir değer sistemi oluşturduğu iddia etmiştir. Bireyler genel olarak bir veya birden fazla çatışan değerleri aktif ettikleri durumlarda benliklerini korumak amaçlı bu oluşan hiyerarşik sisteme güvenirlirler. (Madrigolu, 1995) Bireyler oluşturdukları hiyerarşik sistemde bulunan değerlere ulaşmayı hedefler ve yaşamda yol gösterici ilkeler olduğunu ve vazgeçilmez kurallar bütünü olarak görülmektedir. Milton Rokeach, yaptığı araştırmalara göre değer kavramı için sınıflandırma sistemi oluşturmuştur. Bu sistem aşağıdaki gibidir.

### **Rokeach Value Survey (Rvs): Değerleri Sınıflandırma Sistemi**

Milton Rokeach'a göre bu anket amaçsal değerler (Terminal Values) ve araçsal değerler (Instrumental Values) olarak iki farklı bölüm ve farklı maddelerden oluşmaktadır. Değerlerin sınıflandırması Tablo 1'deki şekildedir.

1. **Amaçsal Değerler (Terminal Values);** bireyin hayatı boyunca elde etmek için çabaladığı hedefler olarak açıklanabilir. Bu değerleri; Gerçek dostluk, özgürlük, eşitlik, sosyallik, olgun sevgi, mutluluk, aile güvenliği, ahiret, refah yaşam, ulusal güvenlik, zevk, uyum, refah seviyesi yüksek dünya, bilgelik, hareketli yaşam, dünya barışı ve kurtuluş gibi maddeler oluşturmaktadır.
2. **Araçsal Değerler (Instrumental Values);** tercih edilen davranışları ifade etmektedir. Bu değerler; Hırs, sevgi, neşe, incelik, dürüstlük, yardım severlik, irade, temizlik, yetenek, bağımsızlık, cesaret, mantık, akıl, hayal gücü, geniş ufka sahip, itaat ve sorumluluk, aften oluşmaktadır. (Rokeach & Regan, 1980)

**Tablo 1: Değerlerin Sınıflandırılması**

<b>Amaçsal Değerler (Terminal Values)</b>	<b>Araçsal Değerler (Instrumental Values)</b>
Gerçek dostluk	Hırs
Özgürlük	Sevgi
Eşitlik	Neşe
Sosyal	İncelik
Olgun sevgi	Dürüstlük
Mutluluk	Yardım severlik
Aile güvenliği	İrade
Ahiret	Temizlik
Refah yaşam	Yetenek
Ulusal güvenlik	Bağımsızlık
Zevk	Cesaret
Uyum	Mantık
Refah seviyesi yüksek dünya	Akıl
Bilgelik	Hayal gücü
Hareketli yaşam	Geniş ufka sahip
Dünya barış	İtaat
Kurtuluş	Sorumluluk

### 1.5.2. Lynn Kahle Değerler Listesi (Lov)

Kahle (1983) ve diğerleri (Veroff et al., 1981) değerler Listesi'ni (LOV) geliştirdi. LOV, Kahle'nin (1983) Toplumsal adaptasyon kuramına dayanarak toplumsal, kültürel ve bireysel istekleri ayrıştırarak önem sırasına göre bir değer listesi oluşturmuş ve oluşturduğu bu değer Listesini üç başlık altında ele almıştır. Bunlar; hedonik (hazcı) değerler, empatik değerler ve kendini gerçekleştirme değerlerinden oluşmaktadır. (Çalışkur, Demirhan, Bozkurt, 2012)

- **Hedonik (Hazcı) Değerler:** Bireylerin zevk alabilecekleri ilişkiler kurması ve yaşamlarında eğlence, keyif ve heyecan arayışı içinde olması.
- **Empatik Değerler:** Toplumda bulunan diğer bireylerden saygı görme, bireyin güvende hissetmesi, başkaları ile samimi ilişkiler kurabilmesi gibi
- **Kendini Gerçekleştirme:** Öz saygı, başarılı olmak ve bireyin kendisini geliştirebilmesini sağlamak gibi değerleri kapsamaktadır.

Kahle, kültürel olarak değeri ölçmek için oluşturduğu değer listesi (LOV)'u yaratmış, bireylerin önem sırasına göre en önemli olan varlık bireysel olarak baskın değerini oluşturduğunu ve önem sırasının ise bireylerin değer segmentini belirlediğini savunmuştur. (Kahle, Beatty, Homer, 1986) Değer listesine (LOV) göre bireyler farklı değerler kümesinde değerlendirilebilmektedir. Kamakura ve Novak'ın (1992) belirttiği gibi, bireyler kendilerini kişisel olarak değerlendirebilirler. Sahip olunan belirli değerler birden fazla tanıma ve yoruma sahipse, bireylerin değerleri önem sırasına göre sınıflandırdığında değer segmenti yanıltıcı olabilmektedir. Linde Smith ve ark. (1999), sembolik dünyaya anlam kattığımızdan dolayı birden çok yorum için bu olasılığın var olduğunu belirtmiş, bir nesne veya bir kelimenin anlamı, kendisine verilen cevaplarla belirlendiğini, anlamın bir ilişki olduğunu nesne ve kelimenin özüne inilmesi gerektiğini ifade etmektedir. (Thompson, 2009)

### 1.5.3. Shalom H. Schwartz Değer Kavramı Ve Motivasyonel Değer Türleri

Schwartz (1992) ise değeri, insanların yaşamlarına yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden ve önem sırasının değişkenlik gösterdiği hedefler olarak tanımlamıştır. Schwartz değer teorisini (Schwartz, 1992, 2006a), bir çok kuramcılarının yayımladığı yazılarında da yer alan altı ana özelliği belirten bir değer anlayışını benimsemektedir. Bu özellikler; (Schwartz, 2012)

- Değerler duygular ile benimsetilen inançlardır.
- Değerler, ulaşılmak istenilen hedeflere ve bu hedeflere ulaşmaya çalışırken motive eden davranış biçimlerini bünyesinde barındırır.
- Değerler, belirli durum ve eylemleri barındırır.
- Değerler, eylemler, kişiler, etkinliklerin kriterleri ve ilkelerin belirlenmesi için gerekli olan kriterler olarak hizmet eder.
- Değerler, bireylerin hedefleri doğrultusunda önem sırasına göre hiyerarşik bir öncelikler sistem oluşturmaktadır.
- Çoklu değerlerin nispi eyleme yön vermektedir. Bir tutum veya davranış birden fazla değere neden olabilir ve sonuç olarak göreceli eylemlere yön vermektedir.

Yukarıda bulunan maddeler değerın özelliklerini yansıtmaktadır. Aralarında ki fark ise ifade ettiği motivasyonel özellikleri veya amaçlardır. Değer teorisi, her maddenin temelinde bulunan amaç ve motivasyonel özelliklerine göre değeri tanımlamaktadır. Evrensel olan bu değerler bireyin biyolojik, sosyal, yaşamlarını sürdürüebilme ve refah içinde olma ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bilimsel olarak değerin doğası incelendiğinde en azından belirli kriterleri karşılamalıdır. Değerler içgüdüsel olarak albenisi yüksek olsa da bilimsel ve işlevsel olarak tanımlama yetisine sahip olmalıdır.

İnsani değerler doğasına bakıldığında karşımıza beş varsayım çıkmaktadır. Bu varsayımlar;

- Evren üzerinde bulunan her birey (Erkek, kadın) farklı derecelere sahip olsa bile aynı değerlere sahiptirler.
- İnsani değerlerinin öncelikleri, kültür, toplum ve hatta kişiliğine kadar gözlemlenebilir.
- Bir kişinin sahip olduğu toplam değer sayısı nispeten küçüktür.
- İnsani değerler sosyal bilimciler bakımından önemli bir kavram olup insani değer sonuçlarını araştırmaya yönelmişlerdir.

Bu bilim alanlarının çekirdeğini insan oluşturmasından kaynaklı değer kavramı sosyal bilimlerin (sosyoloji, felsefe, antropoloji vb.) merkezinde yer almaktadır. Robin Williams'a (1968) göre sosyal bilimler bakımından önemli araştırmalarda değer kavramını analiz edilecek değişkenler olduğunu belirtmiştir ve bireylerin sahip olduğu değerlerin 'değerlendirmeler açısından standartlar' olarak hizmet ettiğini tanımlamaktadır. (Rokeach, 1973)

### 1.5.3.1. Shalom H. Schwartz Motivasyonel Değer Türleri

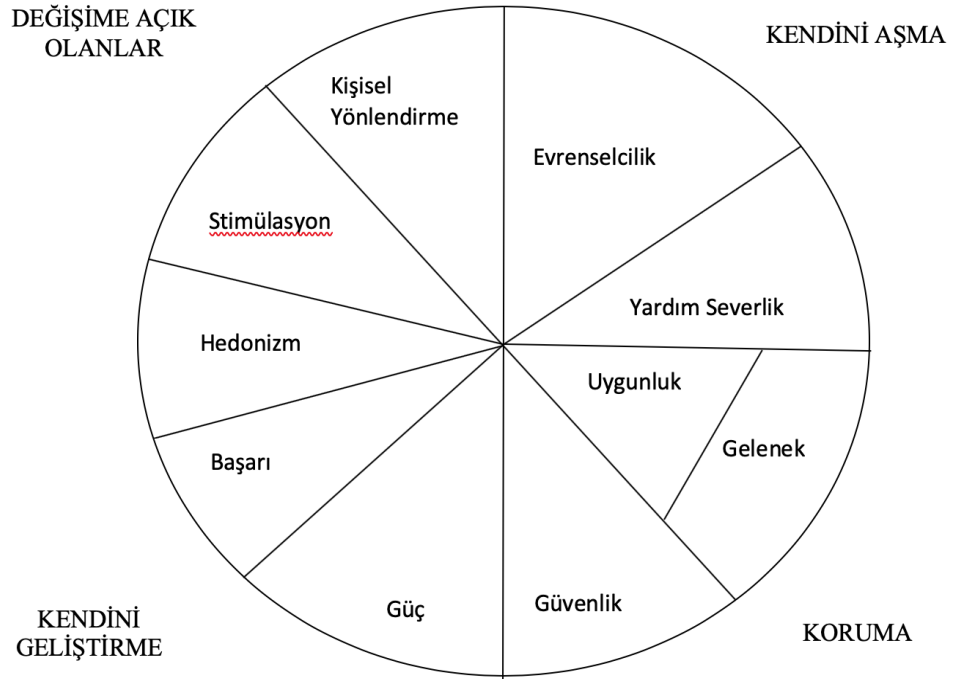
Schwartz, insanların varlığının evrensel ihtiyaçlarından ve farklı kültür yapılarını benimsemiş insanların ortak olan on farklı motivasyon değer türü üretmiştir. Bu değer türleri sırasıyla; Güç (Power), Başarı (Achievement), Hedonizm (Hedonism), Stimülasyon (Stimulation), Kişisel yönlendirme (Self – Direction), Evrenselcilik (Universalism), Yardım severlik (Benovolance), Gelenek (Tradition), Uygunluk (Comformity), Güvenlik (Security)'ten oluşmaktadır.

Bu motivasyon değer türlerini kısaca açıklayacak olursak; (Saving & Schwartz, 2000)

- 1. Güç (Power):** Prestij, sosyal statü, insanlar ve kaynaklar üzerinde sağlanan otorite. (Sosyal güç, yetki ve zenginlik)
- 2. Başarı (Achievement):** Yetkinlik derecesinin sosyal standartlar üzerinde olması. (Kişisel yetenek, hırslı, başarılı, etkili)
- 3. Hedonizm (Hedonism):** Zevk ve duygusal tatminin sağlanması. (Hayattan zevk alma).
- 4. Stimülasyon (Stimulation):** Heyecan verici bir yaşam. (Yenilik)
- 5. Kişisel yönlendirme (Self – Direction):** Özgür düşünebilmesi, bağımsız ve kendi seçimlerini yapabilmesi.
- 6. Evrenselcilik (Universalism):** Doğa, insan, kısacası evrende bulunan her şey için anlayışlı ve hoşgörülü olmak. (Bilgelik, sosyal adalet, eşit).
- 7. Yardım severlik (Benovolance):** Bireyin iletişim halinde olduğu kişilerin refahını koruma ve yükseltmesi. (Yaralı olmak)
- 8. Gelenek (Tradition):** Kültür, din, aile ve çevrenin sağladığı kurallara ve düşüncelere saygı duymak.
- 9. Uygunluk (Comformity):** Toplumdaki diğer bireylere zarar verecek davranışlardan kaçınmak.
- 10. Güvenlik (Security):** Toplum ilişkileri ve benliğin güvenliği.

## 10 Motivasyonel değer türülerinin arasındaki ilişkiler aşağıda ki gibi Şekil. 1’de

L. Sagiv and S. H. Schwartz



On motivasyonel değer türü arasındaki teorik ilişki modeli

### Şekil 1: 10 Motivasyonel Değer Türü Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Modeli

Şekil 1’deki yapı içerisinde görüldüğü gibi teori bu değerleri birbirinden ayırma da temel düzeyde değerlerin ilgili motivasyonu oluşturduğunu kabul etmektedir. Bu düzene bakıldığında değerlerin yakın veya birbirinden daha uzak olduğu görülmektedir. Yakın değerlerin altında yatan motivasyonları birbirine çok benzerken uzak olan değerlerin motivasyonları bir birbirinin karşıtıdır. (Schwartz, 2012)

### 1.6. DEĞER KAVRAMI VE KÜLTÜREL ÖĞELER

Kültür kavramı; tarihsel ve toplumsal olarak bakıldığında gelişim sürecinde keşfedilen, yaşayış biçimlerini bir sonraki kuşaklara aktarmada kullanılan ve toplumun refahını belirten araçların tümü olarak tanımlanmaktadır. Kültür kavramını Taylor (1871), toplumun üyesi olarak edinilen bilgi, inanç, alışkanlıklar ve yeteneklerin karmaşık bir bütünü olarak tanımlamıştır. Inkeles ve Levinson (1969) tanımı ise;



kültürlerin düşünme, hareket etme ve hissetme şekillerini yansıttığını bunun yanı sıra öğrenilebilir bir kavram olduğunu savunmuştur.

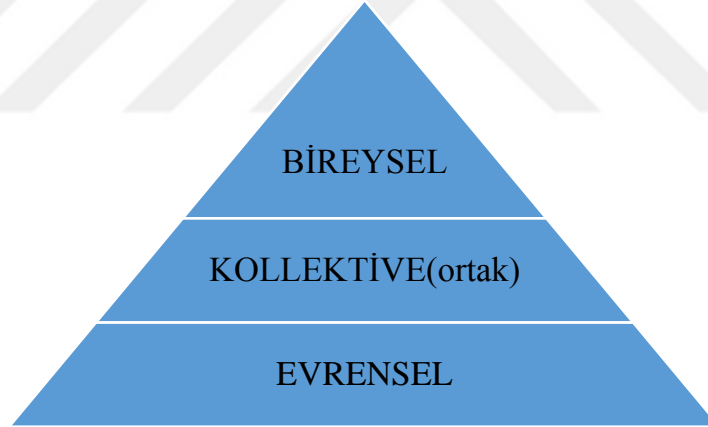
Kluckhohn (1951), kültür kavramını antropolojik açıdan geleneksel fikirler ve bu fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bağlantılı değerleri içermektedir.

Kültür, toplumun yaratmış olduğu özgün yapıtları ve sembolleri ifade eden, hissedilen ve tepki veren semboller olarak tanımlanmaktadır. (Hofstede, 2001)

Hofstede (1980); Kültürün, bir topluluğu diğer topluluklardan ayıran zihnin kolektif olarak programlaması olduğunu, gelecek kuşaklara aktarıldığını ve kültürün net bir tanımı olmadığını ancak kültüre konu olan her şeyin ölçülebilir olduğunu savunmuştur.

(Chanchani & Shantopriyan, 2009) Zihinsel programlar, bireylerin gelişimi sırasında kazanmış olduğu tecrübeleri, etkileşim halinde olduğu bireyler ve grupları etkilemektedir.

Bunun sonucunda kültür kavramının, öğrenilen bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. İnsanın zihinsel programlaması üç seviyede incelenmiştir. Bu seviyeler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır. (Çınar Altıntaş, 2004)



**Şekil 2: İnsan Zihinsel Programlamanın Üç Seviyesi**

Kaynak: Geert Hofstede, Culture Consequences, Sage Publications Inc. 2001 p. 6

Zihinsel programlamanın seviyelerinin açıklaması aşağıdaki şekildedir.

- **Bireysel seviyesi:** Bireyler, kardeş dahi olsa birbirlerinden farklı olduklarını bireylerin farklı programlandırıldığı ve aynı kültür içerisinde olsa dahi davranışların farklılık gösterdiğini belirten seviyedir.
- **Kolektivite (ortak) seviyesi:** Bireylerin sahip oldukları kültürel değerlerin zihinsel programın bu seviyesinde genlerden aktarıldığını veya doğum sonrasında

öğrenilebilir veya öğrenmek için belirli süreçlerden geçmiş aynı genetiğe sahip olmayan insanlarla paylaşıldığı düzey olarak tanımlanmaktadır.

- **Evrensel Seviyesi:** Bu seviye genetik olarak sahip olduğumuz bilgilerin ortak kısmı olduğunu önceki topluluklardan miras kaldığı savunulmaktadır. Eibesfeldt (1976, 1988) bu seviyenin avcılık ve toplayıcılıkla hayatını idame ettiren nesillerden önceki atalarımızdan türediğini savunmaktadır. Bu seviyede en azından bireysel seviyeden bir kısmının miras alınmış olması gerektiğini aksi takdirde aynı kültürde yetiştirilen bireylerin mizaçlarını ve yeteneklerinin farklılık göstermesinin açıklamasının zor olacağını belirtilmiştir. (Hofstede, 2001)

Kültürler, değerler ve tutumlara göre farklılıklar göstermektedir. Bireylerin başarı, kazanç, risk ve değişim gibi konulara yaklaşımları bakış açılarını şekillendirmektedir. Geert Hofstede ve Bond'a (1984) göre ulusal kültür bakımından bireyler üzerine nasıl bir etki bıraktığını anlamak için bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım Güç mesafesi, belirsiz durumlardan kaçınma, bireyselleme, cinsiyet farklılıkları ve yönelimlerden oluşmaktadır. Bu kavramları açıklayacak olursak; (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002)

1. **Güç Mesafesi:** Aynı kültürü paylaşan bireyler arasında statü farklılıklarını ifade etmektedir.
2. **Belirsizlikten kaçınma:** Bireylerin yapılandırılmış veya yapılandırılmamış organizasyonel durumları tercih etme durumudur.
3. **Bireyselleme ve gruplaşma:** Toplum üyelerinin grup ve birey olarak hareket etme tercihlerini yansıtır.
4. **Cinsiyet farklılıkları:** Toplumun erkek ya da kadınsal özelliklerine değer vermesi durumudur.
5. **Yönelimler:** Bir kültürün geleceğe bağlı olarak uzun veya kısa dönemli tasarruf ve süreklilik gibi değerlere vurgu yapılması durumudur.

Değer kavramı, bağlantılı olduğu kavramlardan ayırt edilmelidir. Değer kavramı ile bağlantılı olan kavramlar sosyal normlar, tutumlar, ilgi alanları ve ihtiyaçlar gibi kavramlar aşağıda ki şekilde kısaca açıklanmaktadır.

### 1.6.1. Değerler ve Sosyal Normlar

Sosyal normlar, kural olarak benimsenmiş toplum tarafından kabul görmüş yasalara uygun durum ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bunun yanı sıra

bireyin bilinçli olması ve çevresinde bulunan diğer bireyler tarafından kabul edilebilir olması sosyal normlar olarak adlandırmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre; sosyal normlar, insan davranışlarını ve örgütlenmesini kültürel yapının temelleri olarak algılanmaktadır. Emile Durkheim'e (2008) göre sosyal normlar sosyoloji disiplinin kurulmasında büyük rol oynamıştır. Bireylerin olaylara ve hareketlere bakış açısının genellikle bireysel davranışları kısıtladığını ve sosyal normların genellikle düşünce ve eylemden etkilediğini savunmaktadır. (Xenitidou & Edmonds, 2014)

Sosyal normlar bir sistem olduğu düşünülürse ve bu sisteme entegre olmuş olan her toplumun üstlenmiş olduğu bir rol bulunmaktadır. Toplum dahil olduğu bu sistem içerisinde sürekli zorluklarla karşılaşarak mücadele etmekte ve buna yanıt olarak toplumun sosyal seçimleri temsil etmektedir. (Çınar Altıntaş, 2004)

Normatif değerler, kültürel anlayışı iyileştirmek ve ahlaki mantığı kavratmak amaçlı bir alt yapı oluşturmaktadır. Normatif değerler, (iyi veya kötü) ve ideolojik (mutlak) olarak iki yönlü bir yapıya sahiptir. Bu değerleri aynı toplumda olan dolayısıyla aynı kültürel yapılara sahip olan bireyleri ilgilendirmektedir. (Ellington, 1998)

### **1.6.2. Değerler ve Tutumlar**

Tutum kavramı düşünce ve inançlar ile bağlantılıdır. Bireylerin bir olay karşısında verdikleri içsel tepkilerdir. Ayrıca tutum 'bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili, düşünce, duygu ve davranışların düzenli bir şekilde oluşturan eğilim' olarak tanımlanmaktadır. (Cemalcılar & Kağıtçıbaşı, 2014)

Tutumlar; bireyler, örgütler ve soyut kavramlar gibi psikolojik nesnelere olumlu değerlendirilmesidir. Bireylerin, psikolojik nesneye yönelik tutumları duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Kişinin tutumunu etkileyen değerler genellikle yoktur. Değerler tutumlara göre daha kesin ve tutarlıdır. Homer ve Kahle'in (1988) bilişsel hiyerarşi modeli (CHM)'ne göre davranışlar ve düşünceler arasında soyut değerlerin tutumları etkilediği öne sürülmektedir.

Schwartz (1992) evrensel değerler teorisinde, değerlerin ve davranışların arasındaki tutumların aracı rolü üstlendiği ve değerleri, istenilen durumların ve davranışların belirli durumlara bağlanması, davranışların seçimine rehberlik eden kavramlar olarak tanımlamaktadır. (Hayley, Zinkiewicz, Hardiman, 2015)

### **1.6.3. Değerler ve İlgi alanları**

İlgi alanları, bireylerin kendini geliştirmesini sağlayan isteyerek ve severek yaptıkları için güzel bir motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. İlgi alanları bireylerin çalışma hayatında veya sosyal hayatında sürekli olan bir kavramdır. Bireylerin yaptıkları meslekler ilgi alanları içerisine giriyorsa daha üretken, seri ve verimli çalışırlar. Çalışma hayatı dışında bakıldığında ise ilgi alanları bireylerin yorgunlukları, üzüntüleri gibi şeylerden uzaklaşmasını sağlayan eylemler bütünüdür. Bu eylemler, spor yapmak, enstrüman çalmak, balık tutmak, kitap okumak veya herhangi bir bilim dalı ile ilgilenmek gibi faaliyetler oluşturmaktadır. Değerlerin ilgi alanlarıyla ilişkisine bakıldığında ilgilerin, değerlerin temeli olması ve zıttı olarak değerlerin ilgilerin temelini oluşturması durumundan ibarettir. (Hüseyinklioğlu, 2010)

### **1.6.4. Değerler ve İhtiyaçlar**

Schwartz, değerler teorisini, insanların varlığının evrensel ihtiyaçlarından ve farklı kültür yapılarını benimsemiş insanların ortak olan on farklı motivasyon değer türü türetmiştir. Buna bağlı olarak değerlerin evrensel temel ihtiyaçları karşılaması gerektiğini öne sürmüştür. Bu evrensel ihtiyaçlar üç temel fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar; biyolojik organizma, hayatta kalma, oluşan grupların varlığını sürdürebilme ve refah ihtiyaçlarından oluşmaktadır. (Schwartz, 2012)

## 2. BÖLÜM

### 2.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ

Folger (1998) adaleti, bireylerin yaşamlarının temelini oluşturan onuru ve sahip olduğu değerlerle bağlantılı önemli vazgeçilmez bir kavram olduğunu belirtmiştir. Bu kavram, toplumu oluşturan bireylerin sahip oldukları ahlaki ve inançları doğrultusunda ortaya çıkmış kurallar ile bağlantılıdır. Adalet, temel olarak haklı ve haksızın ayırt edilmesini sağlayan bir kavramdır. Adalet kavramı her kültürde farklılık gösterebilir. Sosyal düşünürlere göre adaletin, bireylerin birbiriyle anlaşması ve anlayışlı olmasından ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Filozof Rawls (1971) adalet kavramını “örgütsel yapıların (sosyal kurumların) ilk erdemi” olduğunu savunmaktadır. (Çolak & Erdost, 2004)

Örgütsel adalet kavramı; bireyler, gruplar ve toplumların bir olayın adaletli ya da adaletsiz olduğu ve ahlaki yönden uygun olup olmadığına karar vermelerini sağlayan kavram olarak tanımlanmıştır.

Bu kavram, akademik olarak yapılan değerlendirmelerin nasıl formüle edildiği, bireysel ve toplumsal düzeyde oluşturduğu etkileri gibi konuları içeren kavram olarak görülmektedir. (Cropanzano & Molina, 2015)

Greenberg (1986) örgütsel adaleti, performans değerlendirmede uygulayan ilk yazarlardan birisidir. (Palajologos, Papazekos, Panayotopoulou, 2011) Örgütsel adalet, çalışanların etkileşimleri ve örgütün prosedürlerine yönelik algı düzeyleri ile yakından ilgili olup, çalışanların davranışlarını ve çalışma tutumlarını pozitif veya negatif yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar ayrıca örgütün sahip oldukları prosedürlerin adil ve tutarlı bir yapıya sahip olup olmadığını görebilmek amacı ile karar alma prosedürlerini değerlendirir. Bunun yanı sıra bireyler kendilerini iş arkadaşları ve yöneticileri arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır. Çalışanların sahip oldukları yetkinlik ve eğitim düzeyi arttıkça çalışma koşullarının iyileşmesi için talepte buldukları ve çevrelerinden daha fazla saygı talep ettikleri görülmektedir. (Kaya, 2013)

#### 2.1.1. Örgütsel Adaletin Önemi

Bir örgütün sahip olması gereken yargı sistemi ve iç adalet sistemi olmalıdır. Eğer, adalet kavramı hakkında kurallar bütününe sahip değilse ve bu kavramı benimsememiş ise örgüt içerisinde uyum ve etik kültürü oluşamaz. Bu kavramlar birbiriyle bağlantılıdır. Bir örgüt sorunlarla karıştığında sahip olduğu iç adalete sistemini devreye sokarak

sorunları çözüme ulaştırmalıdır. Örgütü oluşturan bireyler tarafından örgüt içi adalet sisteminin bir etkisi olmadığını, haksız ya da tepkisiz olduklarını algıladıklarında ise sahip olunan sisteme karşı bir güvensizlik ortaya çıkacaktır. Bu durumda çalışan bireyler örgüte karşı ciddi bir suistimal hareketinde bulunacaktır. Örgüt içi yargı sistemi sadece üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu ile değil aynı zamanda insan kaynakları, iç denetim ve örgütün sahip olduğu uyum ve yasal sistemi birbiriyle koordineli bir şekilde iş birliği yapmak zorundadır. Bu işlevler, ihlal edilen kuralları araştırır oluşan sorunları bulur ve çözüme ulaştırmaktadır. Etkin bir sistem yaratan ve sürekliliğini sağlayabilen örgütler, etkili bir etik ve uyum programına sahip olup bunların düzgün bir şekilde işleyişini sağlamaktadır. Bunun sonucunda örgütsel adaletin önemi örgüt içerisindeki verimliliği, motivasyonu, kari ve en önemlisi çalışanın moralini koruyan temel kavramdır. Örgütün bir adalet politikasına sahip olması, bu politikanın doğru bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması sonucunda örgüt çalışanların tutum ve davranışlarını en önemlisi de adalet algılarını pozitif yönde etkisinin olduğu belirtilmiştir. Adalet kavramı, bireylerin motivasyonunu sağlayan temel etmenlerden biri olmasından dolayı örgüt için faydalı oldukları görülmektedir. (İçerli, 2010)

Thibaut ve Walker (1975), adalet kavramını bireylerin kişisel kazançlarını maksimum seviyeye çıkarmasına izin vermektedir. Bu durumda bireyler, uzun vadeli kazançlarını maksimize etmek için kısa vadeli kazançları atlamaktadır. Bireyler, adalet kavramını kendi çıkarlarını üst düzeye taşıması için gerekli bir araç olarak görmektedir. Bu kavram “kişisel çıkar modeli” olarak adlandırılmaktadır. Tyler ve Lind (1988) ise adaletin sembolik değerler taşıdığını, bireylerin hassasiyetlerine saygı gösterdiği ve parçası olduğu grupta sahip olduğu statüsünü onaylaması açısından önemli bir kavramdır. Bu görüş psikolojik bağlamda değer modeli olarak adlandırılır ve değer duygusuna katkıda bulunmaktadır. (Çolak & Erdost, 2004)

### **2.1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramsal Yaklaşımlar**

Örgütsel adaletin bağlantılı olduğu kuramsal yaklaşımlara bakıldığında birbirinden tamamen bağımsız olan boyutların birleştiği görülmektedir. Bu boyutların örgüt adına faydalı olduğu ve çeşitli alanlarda kavramsallaştırılmış boyutlar olduğu savunulmaktadır. Reaktif – Proaktif boyutları ve İçerik – Süreç boyutları birbirleri ile birleştirmişlerdir.

Reaktif ve proaktif yaklaşımlar başta Greenberg (1982) olmak üzere, Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından eşitlik teorisini örgütlemek için kullanılmış ve adaletsizliği ortadan kaldırmayı hedeflemişlerdir. Reaktif adalet teorisi, bireylerin adaletsiz davranmaları veya oluşan adaletsiz durumlardan kaçınma eğilimlerine odaklanmaktadır. Proaktif teorilere bakıldığında ise adaleti ortaya koyabilecek davranışlara odaklandığı görülmektedir.

Süreç ve içerik boyutlarında ise süreç boyutu, kararların ne şekilde ortaya çıktığı, bu kararların neler olduğu ve arasındaki farklılıklara odaklanılmıştır. Mahoney (1983), süreç yaklaşımını adalete yönelik kararların nasıl belirlendiğine ve belirlenen bu kararların uygulamak için gereken prosedürlerin doğruluğuna odaklanmaktadır. İçerik yaklaşımına bakıldığında ise sonuçların ortaya çıkması dağıtımın adaleti ile ilgilidir. Bunun sonucunda örgütsel birimler tarafından elde edilen sonuçlar ile bağlantılı olan adaleti incelemektedir.

Birbirinden bağımsız iki yaklaşım şu şekilde birleştirilmiştir. Reaktif – süreç yaklaşımı, reaktif ve içerik yaklaşımı, Proaktif - Süreç yaklaşımı ve son olarak Proaktif – İçerik yaklaşımıdır. (Greenberg, 1987)

#### **2.1.2.1. Reaktif – İçerik yaklaşımı**

Bu teoride bireylerin sergilemiş oldukları adaletsiz olan tavır ve davranışları karşısında verdikleri tepkilerin neler olduğu üzerine yoğunlaşmaktadır. Özellikle örgütsel adalet ile ilgili kavramların büyük bir çoğunluğu bu teori içerisinde yer almaktadır. Bu kavramlar Homans'ın (1961) dağıtım adalet teorisi, J. Stacy Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, Walker ve Thibaut (1975) eşitlik teorisi varyasyonları ve Corsby'nin (1976) göreceli mahrumiyet teorisi örnek verilebilir. Bu teorilerin ortak noktası örgüte bağlı olan bireylerin adaletsiz davranış ve tutumlar karşısında ne gibi tepkiler verecekleri ve sahip olunan kaynak ve ödüllerin dağıtımında ki adaletsizlik yapılmasında oluşan negatif düşünceler üzerine yoğunlaşmıştır. (Greenberg, 1987)

**Tablo 2: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırılması**

REAKTİF – PROAKTİF BOYUTU	İÇERİK VE SÜREÇ BOYUTU	
	İÇERİK	SÜREÇ
REAKTİF	REAKTİF – İÇERİK TEORİLERİ Adams, 1965 (Eşitlik Adaleti Teorisi)	REAKTİF – SÜREÇ TEORİLER Walker ve Ark. (1973) - Thibaut, 1975 (Süreç adaleti Teorisi)
PROAKTİF	PROAKTİF – İÇERİK TEORİLERİ Leventhal, 1976, 1980 Adalet Yargı Teorisi	PROAKTİF – SÜREÇ TEORİLERİ Leventhal, Karuza & Fry, 1980 Dağıtım Tercihi Teorisi

**Kaynak:** (Keser, Yılmaz, & Yürür, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, 2012)

Dağıtım adaletinin temelini sosyal adaletin oluşturduğu ve sahip olunan kaynakların bireylerin özellikleri, toplum içerisinde sahip oldukları statülere uygun bir şekilde dağılım yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Homans'ın (1961) dağıtım adaletini, dağılımın eşit olmaması sonucunda adaletsiz durumların ortaya çıktığı ve dağılımın eşitlenerek adalet sağladığı ileriye sürülmüştür. Homans bu kavramda tüm bireylerin yaptıkları yatırımların sonucunda yatırım oranı kadar kazanç sağlamaları ve bu kazancın gerçekleşen yatırım oranında bir değere sahip olması gerektiğini şart koşmuştur. (Çakır, 2006) Dağıtım adaleti genellikle sosyal projelerde sık rastlanılan yaygın bir kavramdır. Bireyler, kaynakları, hizmetleri ve para gibi şeylere değer biçtikleri zaman bunun sonucunda ortaya çıkan sorunları çözüme ulaştırmaya çalışmaktadır. (Cook & Hegtuedt, 1983)

Adams'ın eşitlik teorisi, dağıtım adaletiyle bağlantılıdır. Adams ortaya koyduğu eşitlik teorisinde bireylerin birbirleriyle aynı seviyede olduklarını, yapılan işlerde eşit düzeylerde çaba gösterdiklerini ve bu çaba sonucunda elde edilen ödülleri diğer bireylerin elde ettikleri ödüllerle kıyaslama yaptıkları ve bunun sonucunda ise eşitsizlik kavramının ortadan kalkması ile tatmin sağladıklarını, tersi bir durumda ise tatminsizliğe yol açacağını belirtmiştir. (Çakır, 2006)



Bu durumu oransal bir şekilde açıklamaya çalışalım.

X: Bireyin elde ettiği sonuç      Z: Başka bireylerin elde ettiği sonuç

Y: Bireyin gayreti      Q: Başka bireylerin gayreti

$$\frac{X: \text{Bireylerin elde ettiği sonuç}}{Y: \text{Bireylerin gayreti}} < \frac{Z: \text{Başka bireylerin elde ettiği sonuç}}{Q: \text{Başka bireylerin gayreti}}$$
$$\frac{X: \text{Bireylerin elde ettiği sonuç}}{Y: \text{Bireylerin gayreti}} > \frac{Z: \text{Başka bireylerin elde ettiği sonuç}}{Q: \text{Başka bireylerin gayreti}}$$

Burada bireylerin algılarına göre değerler oranlanmıştır. Bireysel bakımdan incelendiğinde bu denklemde çıkan sonuçlar maaş, terfi, statü gibi ortaya konulan emek ve çabalar şeklinde olabilmektedir. Yukarıda bulunan oransal tabloda motivasyonel açıdan birey herhangi bir eşitsizlik durumu olduğunu hissettiğinde bu eşitsizliği gidermeye yönelik tutum ve davranışları sergiler. Hissedilen bu eşitsizlik şiddetine göre davranışın yönünü belirleyecektir. Eşitsizliği ortadan kaldırmak isteyen bireysel davranışları gruplandırarak olursak bunlar;

- Yüksek ücret talebi
- Ortaya konulan çabanın şiddetinin değişmesi (duruma göre üretimin azaltıp veya yükseltilmesi)
- Gösterilen çabanın ve elde edilen sonucunun tanımlarının değiştirilmesi ve sonucunda eşitsizliğin önüne geçilmesi.
- İş yerinde departman değiştirme talebinde bulunma, devamsızlık yapma veya istifa etme gibi davranışlar sergilenmesi.
- Diğer çalışan bireylerin sarf ettikleri gayretleri azaltmasında baskı kurma gibi davranışlardan oluşmaktadır.

Yöneticiler bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak istediği takdirde bir ödül sisteminin oluşturulması ve gösterilen gayretin karşılığı olarak ödüllendirme yoluna

gitmek ve bireylerin örgüt içi ve dışı davranışlarını gözlemleyerek karşılaştırma yoluna gidilmesi gibi hususlar dikkate alınmalıdır. (Koçel, 1989)

Walster ve arkadaşlarına göre (1973) eşitlik teorisi sosyal değişim teorisinden türetilmiş ve donatı teorisi, bilişsel tutarlılık teorisi ve değişim teorisinin bütünleşmesi sonucuna dayanan sosyal psikoloji için genel bir teori oluşturma girişimi olarak geliştirilmiştir. Walster ve Berscheid göre eşitlik teorisi algılanan eşitliğin değerlendirilmesi üzerinde beş önerme geliştirmişlerdir. Bu önermelere bakıldığında;

1. Bireyler, gösterdikleri çabalar sonucu elde ettikleri ödülleri en üst düzeye çıkartma eğilimindedir.
2. Belirli topluluk ve grupları oluşturan bireylere verilen ücret ve ödülleri adaletli bir şekilde dağıtımını sağlamak için güzel bir sistem oluşturmak ve bu sistemi en verimli şekilde yönetebilmek toplam ödülü en üst seviyeye çıkartabilir.
3. Bu önermede ikinci önermeden türetilmiş olup, gruba mensup olan bireyleri, oluşturulan dağıtım sistemlere entegre ederek eşit olarak verilen ödüller ve cezalar sunarak üyelere eşit davranışları sunmaktadır.
4. Bireylerin algıladıkları eşitsizlik durumlarında yaşayacağı sıkıntıları yansıtmaktadır.
5. Eşitsizlikten kaynaklı strese giren çalışanlar eşitliği tekrar oluşturma çabasına girerek kendisini stresten uzaklaştırmaya çalışacaktır. Algılanan eşitsizlik ne kadar büyükse bireyin motivasyon düzeyi düşmekte, sıkıntı ve stres yükselmektedir.

Bu önermelere bakıldığında eşitlik teorisinin temellerini temsil eder ve değişim ilişkilerinde adalet değerlendirmelerinde genel yargıları yansıtmaktadır. Eşitlik teorisi değerlendirme süreçlerinde bakıldığında karşılaştırmalı süreçlere dayandığı görülmektedir. (Döscher, 2014)

Reaktif – İçerik teorisi, eşitlik teorisi ile bağlantılı olan statü değer teorisini de kapsamaktadır. Bu teoride bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkan adaletsizliklere verdikleri tepkilerden bahsetmek yerine daha çok bireylerin meslek grubu ve sahip oldukları statüler ile yapılan karşılaştırmalardan ortaya çıktığı görülmektedir. Jasso (1980) dağıtım adalet teorisine bakıldığında genellikle karşılaştırmaların devre dışı bırakıldığı bireylerin elde ettikleri varlıkların payı ile adil olarak dağıtılan pay hakkındaki sahip oldukları inanç ve düşünceleri arasında yaptıkları karşılaştırmalar üzerine yoğunlaşmış bir teoridir. Adams'ın eşitlik teorisi ile arasında bulunan farklılıklara rağmen

birbirine benzediği, bireylerin adaletsiz davranışlara ve bu davranışlar hakkındaki düşüncelere tepki gösterdikleri görülmektedir.

Crosby (1976)'nin ortaya koyduğu eşitlik kuramı ve adalet teorisi ile bağlantılı olan reaktif – içerik teorisi ise “göreceli yoksunluk” teorisidir. Bu teori ilk olarak II. Dünya savaşı zamanında elde edilen bulgulara dayanırken yakın zamanda örgütsel bağlamda tekrar incelenmiştir. Göreceli yoksunluk teorisi, ödül dağıtım modellerinin bireylerin karşılaştırmalar yapmasına sebep olacağı, elde edilen ödüllerin az olduğunu ve yoksunluk içeren sonuçlardan dolayı kızgınlık, küskünlük ve şiddet içeren tepkileri açığa çıkacağını belirtmiştir. Akabinde depresyon ve stres gibi davranışları incelediğinde reaktif – içerik teorisi ile bağlantılı bir kavram olarak görülmektedir. Örnek olarak Crosby (1982, 1984)'nin yapmış olduğu ankette yüksek statüye sahip işlerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlara göre avantajlı olduğunu ancak kendilerini çalışan erkeklerle kıyas ettiklerinden dolayı çalışmayan kadınlara göre mağduriyet yaşama eğilimlerine sahip oldukları görülmektedir.

#### **2.1.2.2. Proaktif – İçerik yaklaşımı**

Bireylerin eşit olmayan dağılımlar sonucunda nasıl tepki ve davranış sergilediği üzerinde duran reaktif – içerik teorisinin tersi olarak, proaktif – içerik teorisine bakıldığında bireyler eşit dağılımları ne şekilde yaratmaya çalıştıkları üzerinde araştırmalar yapmaktadır. Bu yaklaşımda Leventhal (1976) bireylerin gösterdikleri çaba karşılığında elde ettikleri ödüllerin, gösterdikleri çabalara orantılı bir şekilde olması için adil bir şekilde karar verip mücadele ettiklerini savunmuştur. Bireyler emeklerinin karşılığında elde ettiği ücretler, terfiler gibi kazanımları gösterdikleri gayret sonucunda ortaya çıkan ödülü orantılı bir şekilde paylaştıkları görülürken bu paylaşımı gerçekleştiren bazı yöneticilerin eşit şekilde dağıtım yapmadığını var olan kuralları çiğnedikleri görülmektedir. Leventhal (1976) adalet yargı modelini formüle ederek bireylerin aralarında farklılıklar ne olursa olsun var olan eşitliklerin adil bir şekilde olmasını istemiştir. (Greenberg, 1987). Leventhal'ın (1976a) formüle etmiş olduğu adalet modeline bakıldığında Adams'ın eşitlik teorisi bireylerin üstlendiği rollerin farklı olduğunu, ihtiyaçların ortaya çıkması ile oluştuğu ve bireylerin adil dağıtım kararlarını verebilmeleri için hangi kuralı kullanacağını ve kullanılacak kuralın ne kadar önemli

olabileceğini karşılaştıkları durumlara göre değişim göstermektedir. (Keser, Yılmaz, Yürür, 2012)

Örgütler için bireylere dağıtılacak olan ödüllerin ne şekilde dağıtılacağı örgütsel olarak etkin ve çalışanların tavırlarını pozitif bir şekilde etkileyeceğinden dolayı önemlidir. Kuramsal çerçeveye bakıldığında ödüllerin dağıtım kararlarını etkileyen temel olarak dört kategori bulunmaktadır. Bu değişkenler örgütlerin belirlemiş olduğu politikalara ve stratejik olarak verilecek olan kararlar üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bunlar başta örgütsel olmak üzere yönetsel, bağımlı ve çevresel kategorilerden oluşmaktadır. Bu kategoriler vasıtası ile alınan kararlar, çevresel olarak oluşan etkiler ve gelecekteki ödül dağıtım kararlarını değişimini ve geri beslemesini sağlayacaktır. (Freedman & Montari, 1980) Örneğin; örgütte bulunan bireylerin sosyal olarak uyumlu olabilmeleri ve bu uyumun devamlılığını sağlayabilmeleri için adalet dağıtımının çok önemli olduğu, adalet dağıtımının bireylere sağladığı katkıdan ziyade eşit olarak dağıtımın gerçekleştirildiği görülmektedir. (Greenberg, 1987) Bazı yöneticilerin düşüncelerine göre, eşit olarak dağıtılan ödüllerin sebebi bireylerin verimliliğini arttırmayı hedefleyen uzun dönemli bir süreç olarak görülmektedir.

Lerner'in (1982) adalet güdüsü teorisine baktığımızda dağıtım süreçlerinin yönetimini bireyler arasındaki iletişimi sağladığını, sağlanan bu iletişimin şekillendiğini ve dağıtım süreçlerini farklı madde etrafında toplandığını savunmuştur. Bu maddeler: (Başar, 2011)

- Dağıtımın bireylerin sağladıkları katkılar doğrultusunda yapılması
- Eşit olarak adaletli bir şekilde dağıtımın sağlanması
- Son olarak bireyler gösterdikleri performanslarına göre yapılmasından oluşmaktadır.

### **2.1.2.3. Reaktif – Süreç yaklaşımı**

Karar vermek için kullanılan süreç yaklaşımı, süreçlerin adaletli olduğuna odaklanan ve meydana gelen kararların içerik yaklaşımlarına göre doğruluğuna odaklanan, süreç yaklaşımı içerik yaklaşımı ile birbirine entegre olarak görülse de farklı yasalardan kaynaklandığı görülmektedir. (Keser, Yılmaz, & Yürür, 2012) Thibaut ve Walker (1978) süreç adalet yaklaşımı üç taraf arasında ayırım yapmış ve iki itiraz eden tarafın varlığı söz konusudur. Bu durumun çözümünü aşaması ise kanıtların ortaya

konulduğu süreç aşaması ve kanıtın anlaşmazlığını çözüme ulaştırmak için kullanılan karar aşaması olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Bu anlaşmazlığı çözüme ulaştırmak için kullanılacak olan kanıtların seçimini, gelişimini ve sonuç olarak kontrol etme yeteneğine ise süreç aşaması kontrolü denilmiştir.

Uygulanan süreçler, sahip oldukları kontrol seviyesine göre değişiklik gösterebilir. Prosedürler reaktif süreç yaklaşımı olarak nitelendirilebilir. Bu yaklaşımda genel olarak bireylerin karar verme sürecine nasıl tepki verdikleriyle ilgilenmektedir. Hem ilgisiz taraf hem de çatışan tarafların gözlem altında tutulması olayların gelişimine göre süreçlerin kontrolünü sağlayabilen, işlemlerin sonucunda bireylerin memnuniyet seviyelerinin artacağını ve süreçlerden kaynakları kararlar sonucunda daha adil kararlar ortaya çıkacağını belirtmektedir. (Greenberg, 1987)

#### **2.1.2.4. Proaktif – Süreç Yaklaşımı:**

Proaktif – Süreç yaklaşımı, bireylerin adaleti sağlamaları için hangi prosedürleri kullanacaklarını belirlemeye çalışmaktadır. Proaktif – süreç teorisinde dağıtım tercihi yaklaşımını içerisinde barındırır. Dağıtım prosedürlerinin ve adaletin sağlanması dahil olmak üzere dağıtım, değerli olan hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak tercihlerin ön planda tutulmasıyla gerçekleşir. Bireyler hedeflere ulaşabilmeleri için tercih edilen bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda adaleti sağlayabilmenin sekiz prosedürü olduğu belirtilmektedir. Bu prosedürler aşağıdaki gibidir. (Greenberg, 1987)

1. Fırsatlara izin vererek karar verme aracını seçme
2. Uygun olan kuralları takip etmek
3. Doğru olan bilgidен beslenmek
4. Karar verme gücü yapısını tanımlamak, ne olduğunu belirlemek
5. Oluşan önyargıları engellemeye yönelik önlemler almak
6. Verilen kararların kanun ve usul yönünden doğru olan biçiminin duyulmasına izin vermek
7. Prosedürler üzerinde değişiklik yapılmasına zemin hazırlayarak fırsatlara izin vermek
8. Ahlak ve etik standartlarına dayanmak

Reaktif ve proaktif yaklaşımlarda örgütsel olarak kararların hangi prosedürler sayesinde belirlendiği ve bu prosedürlere çalışanların tepkisini ne olduğunu bu tepkiler sonucunda

uygulanan prosedürlerin adaletli olup olmaması durumu üzerinde durulmuştur. (Keser, Yılmaz, Yürür, 2012)

### **2.1.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları**

Örgütsel adaletin oluşmasını sağlayan ve genellikle bireyler üç temel adalet ile ilgilenmektedir. Bu adalet boyutları; dağıtımsal adalet, prosedür (Süreç) adaleti ve etkileşim adaletinden oluşmaktadır. Bu adalet türlerini inceleyecek olursak; (Palajologos, Papazekos, Panayotopoulou, 2011)

#### **2.1.3.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, bireylerin göstermiş olduğu çaba ve çalışmaların sonucunda elde ettikleri ödüllerin eşitliği hakkındaki adalet algıları olarak tanımlanmaktadır. (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010) Adams (1965) bu yaklaşımı çalışan bireylerin örgütün sağladığı faydaları eşit olarak nasıl dağıttığı hakkında sahip oldukları fikir ve görüşler olarak tanımlamıştır. Ayrıca bireylerin herhangi bir haksızlığa uğradıklarında bu duruma sergiledikleri davranışları da incelemektedir. Bireylerin göstermiş oldukları çabalar, performansı ve bunların karşılığında hangi değerlere sahip olabilecekleri ve organizasyonun sağlamış olduğu değerleri karşılaştırırlar. Bunlar; maaş, terfi, organizasyon içerisinde saygınlık kazanma ve tanınma gibi etkenlerden oluşmaktadır. Bireylerin bakış açıları örgüt içerisinde bulunan grubun katkıda buldukları ve algıladıkları şeyleri kapsamaktadır. Örgütün birey ile başlangıçta kurulan ilişkiye göre tanımlanan beklentiler gerçekleşmediği zaman bireyler adaletsizlik hissine kapılabilir ve sonuç olarak bireyler organizasyon ile ilişkilerini gözden geçirerek kendilerine bu tutarsızlık sonucunda neden devam ettikleri hakkında soru yöneltebilirler. (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005) Bu durum, bireylerin organizasyon için yapmış oldukları işi ve bunun sonucunda elde edilen ödül arasında negatif bir kıyaslama yapmaktadır. Bireyler örgüt içerisinde bulunan diğer bireyler ile ilgili olarak sağladıkları katkıları kıyaslayıp aynı oranlarda ödüller aldıklarında eşit düzeylere ulaştıkları tersi bir durumda örgüte sağlamış oldukları katkıların karşılığını alamadıklarında eşitlik veya eşitsizlik hissine kapılacaklardır.

Örneğin, Greenberg ve Colquitt (2013), dağıtım adaleti algısının adaletli olarak önemini vurgulamakta ve her bireyin örgüte sağlamış oldukları katkılara karşılık faydaların dağıtımının gerçekleşebilmesi için fayda paylaşımı stratejisinin seçilmesinin

önemini vurgulamaktadır. Sosyal uyumu sağlamak amacı ile bireylerin performansına veya sağladıkları katkılardan bağımsız olarak her birey için ödüller eşit bir şekilde verilmektedir. (Castillo & Fernandez, 2017)

### 2.1.3.2. Süreç Adaleti

Süreç adaleti, araştırmalarında bireylerin uyuşmazlıklarını çözmek için kullanılan süreçlerin ne derecede adaletli olduğunu önemsediklerini ve bu süreçlerin adaletli olmalarının bireylerin tatmin derecesini önemli ölçüde etkilediği ileri sürülmüştür. Yapılan araştırmalara göre süreç adaleti kavramını, bireylerin yaşadıkları uyuşmazlıkları adil bir şekilde çözüme ulaştırıp ulaştırmadıklarını belirlemek amaçlı kullanılan faktörler olarak tanımlanmıştır. Bu faktörler, güven, tarafsızlık, nezaket ve saygıdan oluşmaktadır. (Hollander-Blumoff, 2016) Süreç adaleti, organizasyonların hedeflediği sonuçlara götüren sürecin adaleti ile ilgilidir. Organizasyona bağlı olan bireylerin istenilen sonuçlara doğru bir şekilde ulaşabilmeleri için kullanılan yöntemlerin adaletli olması gerektiğini savunmuştur. Bu sürecin yapısı, sürece müdahale biçimi ve süreç sonuçlarından etkilenecek olan bireyler ile ilgili değerlendirmeler olarak iki yönlü olduğu görülmektedir. Bireyler, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlerin uygulaması, karar alma süreçlere müdahale etme ve düşüncelerini belirtmeleri söz konusudur. Süreç adalet teorisinin, bireylerin karar verme sürecini örgütsel adalet ilkeleri tarafından yönlendirildiğine inandıkları taktirde ortaya çıkan sonucu istemeseler bile kabul edebilirler. Örneğin Greenberg (1994) sigara içme yasağının, içenlere bilgi verildiğinde sigara içenlerin daha etkili bir şekilde kabul ettikleri ve bu yasağa uydukları görülmüştür. Herhangi bir karar almadan önce bireyleri bilgilendirilme ve endişelerini belirtme fırsatı verdiği sürece, süreç adaleti algısı daha artacağı görülmektedir. Bireylerin karar alma süreci adaletli bir şekilde değerlendirmeleri için süreçlerle ilgili belirli kuralların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bireylerin adil karar süreci algılamalarına katkıda bulunan kurallar şu şekilde sıralanmaktadır; (Baldwin, 2006)

- **Tutarlı olmak:** Bireylere, durumlara, zamandan bağımsız bir şekilde değişmez mantık kuralları çerçevesinde olmalıdır.
- **Tarafsızlık:** Kararların, karar verecek olan bireyin kişisel çıkarları ve duygularına göre değil, gerçeklere dayanmalıdır.

- **Doğruluk:** Alınacak kararların doğru olabilmesi için kullanılan bilgilerin güncel olması gerekmektedir.
- **Kurallara uyma:** kararları tersine çevirmek için bir fırsatın olması ve bu konuda şikayetlerin dikkate alınması
- **Temsil Edilebilirlik:** Alınan kararların sonuçlarından etkilenebilecek olan bireylerin duydukları kaygıları dikkate almak
- **Ahlak ve etik:** Yaş, cinsiyet ve milliyet gibi etmenlerin alınan kararları etkilememesi ve etik kurallar çerçevesinde oluşturulması gerekmektedir.

### 2.1.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet diğer örgütsel adalet boyutlarına göre daha geç kuramsallaştırılmıştır. Bu kuram dağıtım adaleti ve bireylerin arasındaki ilişkileri empoze etmiştir. Süreç adaleti ve dağıtımsal adaletleri ile ilgi yapılan çalışmaların sosyal boyutları ne olursa olsun süreçlerin nasıl geliştiğiyle ilgilenmektedir. Örgütün gelişmesi sırasında çalışanlar tarafından yapılan geri dönüşler çok önemlidir. (Muzumdar, 2012) Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini iletişim kriterleri olduğunu belirtmiş ve bireylerin sahip oldukları kişisel adalet algıları ve kişilerin etkileşimlerinin niteliğine bağlı olarak adaletin değerlendirilmesinin yapıldığı bir kavram olarak tanımlamıştır. Bies ve Moag Etkileşimsel adalet kavramı, süreç adalet kavramından farklı olduğunu süreç adaleti kavramının örgütte yönelik olarak örgüt içerisinde oluşan karar alma sürecinin yapısal olarak niteliğini belirtirken; etkileşimsel adalet kuramı ise bireyler arasında yapılan sosyal olarak fikir ve görüşlerin paylaşımı yapıldığı ifade edilmektedir. Etkileşim adaleti iki bölümde incelenmiştir. İlk olarak Bireylerin arasında ki duyarlılık, diğeri ise bilgilendirme (açıklama) sosyal sorumluluk boyutudur. Bireyler arasında ki duyarlılık, verilmiş olan kararların yönetimi gerçekleştirecek olan amir veya astların uygulama esnasında bireylere karşı davranışlarının iyi veya kötü olması olarak tanımlanmaktadır. Bilgilendirme (açıklama) boyutu ise prosedürlerin neden kullanıldığına veya uygulanan prosedür sonucunda elde edilen varlıkların neye göre dağıtıldığı konusunda ki bilgileri bireylere açıklanması olarak tanımlanmaktadır. Açıklamaların yeterli düzeyde olduğu durumlarda algılanan bilgi adalet düzeyi daha yüksektir. (Keser, Yılmaz, Yürür, 2012)



## 2.2. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, günlük hayatta olduğu gibi bilimsel araştırmalara da sık sık konu olmasına rağmen hakkında kesin bir tanım bulunmamaktadır. Bundan dolayı bu kavramı tanımlamadan önce, bireylerin yapmış oldukları işlerin doğası ve sahip oldukları önem derecesini dikkate alarak bir tanımlama yapılmalıdır. Genel olarak iş tatmini çalışan bireylerin işe karşı negatif veya pozitif tutumu ve tavır göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Birçok araştırmacıya göre iş tatmini değer kavramı içerisinde bulunmasının yanı sıra performans etmenleriyle yakından ilişkilidir. İş tatmini, bireylerin işe karşı olumlu ruhsal durumu, iş tatmini ile eşittir ve işe karşı meydana gelmiş olan negatif tutumlar ise tatmin sağlamadığından dolayı işe karşı oluşan tutum ve davranışlar ortaya çıkartacaktır. (Mathur, ve diğerleri, 2011) Çalışan bireylerin yüksek seviyelerde iş tatmini sağlamak, organizasyonun başarısını ve performansı etkileyen önemli unsurların başında gelmektedir. Bu durumda çalışanlar organizasyon içerisinde yaptıkları işten memnun olmasalar bile tatmin sağlandığından dolayı çalışmalarının daha etkili olduğu görülmektedir. (Judge, Thoresen, Patton, 2001)

Literatüre bakıldığında iş tatmini üzerine birçok tanım mevcutken, çalışan bireylerin tatminin kabul edilen bir tanımlaması yoktur. Bunun sebebi iş tatmini tanımlaması her birey için farklı anlamlar ifade etmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun sebebi bireylerin ihtiyaçları, kişisel özellikleri, sahip olduğu değerleri, duyguları, beklentileri bunların yanı sıra bireyin bulunduğu organizasyonun çalışma ortamı, çalışan diğer bireyler ve iş yapış şekli farklılık göstereceği için organizasyona göre de değişiklik göstermektedir. (Harputlu, 2014) Birçok yazarın iş tatmini tanımlamak için farklı yaklaşımları bulunmaktadır. İş tatmini ile ilgili sık olarak yapılan tanımlardan bir kısmı aşağıda ki şekilde belirtilmiştir.

Locke (1976) iş tatmin kavramını, “bireyin iş deneyimleri veya işinden kaynaklı yaşamış olduğu hazzı pozitif duygusal bir durum” olarak tanımlamıştır. Locke, yaptığı iş tatmini tanımında önemli noktaların olduğunu ve duygusal durumun etkili bir birleşen olduğunu savunmaktadır. İş tatmini değerlendirme sürecinin, iş odaklı, bilişsel ve etkili olmak üzere üç unsurdan oluştuğunu savunmaktadır. Örgüt, bireyin iş beklentilerini karşıladığında birey örgüte karşı pozitif bir tutum sergiler ve birey sonuç olarak mantık ve ruhuna ilişkin olarak iş tatminini göstermektedir. (Green, 2000) Farklı bir açıdan

bakıldığında bireylerin algıları tecrübelerine göre değişiklik gösterebilir. Bu sebepten dolayı bireyin örgüt ile ilgili algısı zamanla oluşmaktadır. İş tatmini ve iş performansı da çalışan bireylerin algısından oluşmaktadır. Spector (1997) bu tanımlamalara ek olarak çalışan bireylerin, iş tatmini verilerinin zihinsel olarak uygunluğunu değerlendirmede yardımcı olduğunu, elde edilen bu bilgileri organizasyon tarafından geliştirilebileceği ve kullanabileceğini savunmaktadır. (Brunetto & Wharton, 2006) Genellikle hedeflenen örgüt çalışanları ve örgüt arasında bir iş birliğinin oluşması için teşvik eden bir güven düzeyi geliştirmektir. (Jones & George, 1998) Hoppock iş tatminini, bireyin işi hakkında memnuniyet seviyesini söylemesine sebep olan çevresel, fizyolojik ve psikolojik olarak bu faktörlerden oluşturulan herhangi bir kombinasyon olarak tanımlamıştır. (Hoppock, 1935). Bu açıklamaya göre iş tatmini dış etmenlerin etkisi altında olsa da bireyin ne hissettiği ile ilgilidir. Bu durum tatmin duygusuna neden olan birçok faktörleri sunmaktadır. (Staples & Higgins, 1998)

Vroom iş tatminini, işyerinde çalışan bireylerin üstlendikleri rollere odaklandıklarını ve bunun sonucunda üstlendikleri rollere yönelik oluşan duygusal yönelimler olarak tanımlamaktadır. (Vroom, 1964)

Spector'un yapmış olduğu en önemli iş tatmini tanımlamalarından birisi, bireylerin davranışlarıyla yakın bir bağı olduğu, işe karşı olan olumlu veya olumsuz olarak sergilediği tutumlar olarak tanımlamıştır. Organizasyon içerisinde bulunan bireylerin işten beklentilerini belirleyen istek, ihtiyaç ve deneyimlerinin beraberinde getirdiğini savunmuş, beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiği bunun sonucunda ödüllere ne derecede ulaşıldığını göstermektedir. (Aziri, 2011) Spector (1997) ve Zeffane (1994) göre genellikle çalışma şekillerini kategorize etmiş ve en az iki kategoride tanımlanmıştır. Bu kategorilere bakıldığında kişisel özellikler ve çevresel faktör özelliklerinden oluşmaktadır. Bu kategoriler bireysel özellikler ile ilişkili olduğu savunulmaktadır. (Ellickson, 2002)

Yuewei Chen (2005) ise iş tatminini, bireylerin iş hakkında ki sahip oldukları olumlu veya olumsuz duygularına göre çalışmaya karşı olan tutumların şekillendiğini ve bunun sonucunda iş tatminini sağladıkları veya sağlayamadıkları şeklinde tanımlamaktadır. Kim ve Wright (2004)' e göre, iş tatmini, çalışan, iş ortamı arasında ki

bağlantı ve çalışanların işlerinden beklentileri, algıladıkları ve karşılığında elde ettikleri arasındaki etkileşimi temsil ettiğini savunmaktadır. Özet olarak iş tatmini, çalışan bireylerin ve buldukları iş ortamı ile uyumu, ihtiyaçları ve memnuniyet seviyeleri ile açıklanabilmektedir. Bir örgüt, çalışanın istek ve ihtiyaçlarını karşıladığında iş tatmin seviyesi bir o kadar yüksek olmaktadır. (Taylor & Westover, 2011)

### **2.3. İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLERİ**

Bilindiği üzere iş tatmini bireylerin işine karşı olan tavır veya tutumları olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin sahip oldukları değer sistemi ve örgütün değer sistemini destekleyen kültür, iş tatmini açısından önemli bir kavramdır. Çalışan bireylerin iş tatmini açısından çok yönlü birden fazla faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki gruba ayrılır.

#### **2.3.1. Örgütsel Değişkenler**

Çalışan bireylerin, çalışma süresince deneyimlediği örgütsel olarak nitelendirilen değişkenlerdir. Bu değişken çalışan bireylerin yaptıkları işten sağladıkları tatmin düzeyleri ve örgütlerin hedef ve amaçları doğrultusunda sergiledikleri tutumları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütsel değişkenler; ücret, denetleme, terfi, işin nitelikleri, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşlarını içermektedir. (Ghulam Mustafa Kazi, 2012)

##### **2.3.1.1. Meslek prestij seviyesi**

İşin sahip olduğu prestij seviyesi, bireyin memnuniyet seviyesini belirler. Mesleğin sahip olduğu seviye yüksek seviyeli ise prestijli işler olduğu görülmektedir. Mesleki düzey ile iş doyum arasındaki ilişki, toplumun belirli işlere fazla değer verdiği için sosyal referans grubu kuramından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple mesleki seviyesi yüksek işlerde çalışan bireyler, değeri daha düşük işlerde çalışan bireylere nazaran daha fazla ilgi görecektir. Bu ilişki ihtiyaçları karşılayabilme teorisinden de kaynaklanabilmektedir. Yüksek seviyeli işlerde çalışan bireyler, düşük seviyeli çalışan bireylere nazaran daha iyi şartlar altında ihtiyaçlarını karşılayabildikleri görülmektedir. (Türk, 2016)

### **2.3.1.2. İşin İçeriği**

Çalışmanın içeriği büyük bir motivasyon kaynağı olarak görev yapmaktadır. İşin zorluk derecesi çalışan bireylerin sahip oldukları yetenekler, beceri ve deneyimlerini kullanabilmeleri için imkân sunmaktadır. İş monotonluktan uzak, ilgi çekici ve çalışana cesaret verici, işi tamamlamak için gerekli olan tekrarların az olması, çalışanın memnuniyet düzeyini arttırmaktadır. Bunun sebebi işin içeriğinin çeşitlilik göstermesi ve yerine getirilmesi gereken görevlerin niteliği bakımından mesleki seviyenin bir işlevi olarak görülmektedir. Zorluk derecesi çok fazla olan işler bireylerde hayal kırıklığı ve başarısızlık duygusunu beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla işin nitelikleri bireylerin sahip oldukları yetenekleri, hayal gücünü verimli bir şekilde kullanması ve geliştirebilmesi için zorluk olarak iş orta derece olmalıdır. Bu işin başarıyla tamamlaması bireylerde iş tatmininin sağlamaktadır. (Keser, 2014)

### **2.3.1.3. Ücret**

İş tatmini araştırmalarında maaş ve ücretler temel belirleyici faktörlerdir. Bireyler hayatlarını idame ettirebilmeleri için ücrete ihtiyaç duymaktadır ve bireylerin çalışmalarında ki temel amaçların başında gelmektedir. Ücretlerin yanı sıra avantajlar ve ödüller çalışanların motivasyonu ile ilişkilendirilmektedir. Yeni çalışma hayatına girecek veya bulunduğu organizasyondan başka bir organizasyona gidecek olan bireylerin buldukları koşulları iyileştirebilmeleri için gerekli olan 'iyi ücret' belirli şartlardan birisidir. Organizasyonun sahip olduğu ödeme sistemi ve politikası, sektörel olarak sahip olunan normlar ve çalışanların beklentileri ile uyumlu olmalıdır. Bireylerin bağlı olduğu örgütten almış olduğu ücret, hayatlarını sürdürebilmelerinin yanı sıra toplum içerisinde sosyal statülerini belirlemektedir. Organizasyon, çalışanların ücret beklentilerini karşılamalı ve birey, örgütün sahip olduğu ücret politikasını adil olarak algılanmalıdır. Bu adil algı sayesinde organizasyon, sahip olduğu politikalarını planladığı durumda çalışanların gönüllü olarak ek sorumlulukları üstlenmektedir. Organizasyonların, çalışan bireyleri maddi ve manevi yönden motive etmesi iş tatminini sağlamaktadır. (Keser, 2014)

#### **2.3.1.4. Tanıtım (Promosyon)**

Yapılacak olan promosyonların iş tatmini üzerinde farklı bir etki bıraktığı görülmektedir. Bunun sebebi, promosyonların farklı biçimlerde olması ve çeşitli ödüller kazanmasıdır. Örneğin, kıdeme göre yapılan terfiler iş tatmini sağlamaktadır. Ancak performansa göre yapılan terfiler daha yüksek seviyede iş tatmini sağlamaktadır. Maaşlara yapılan zam bakımından iş tatmini ise yüzde 10'luk maaş zammının yüzde 20'li dilimine tatmin düzeyinin daha düşük olduğu görülmemektedir. Bu düzeltmelerin organizasyonların hiyerarşik yapısının alt düzeyinde daha fazla tatmin edici olabileceğini açıklamaya yardımcı olacaktır. Geleneksel olarak yapılan bu promosyonların dışında, çalışanlara pozitif, uygun bir çalışma ortamı sağlamak, bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri fırsatların önem derecesi olarak görülmektedir. (Luthans, 2011)

#### **2.3.1.5. Çalışma Grubu**

Çalışma grubu ve çalışma ekipleri kavramları günümüzde daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışma grubu sahip olduğu nitelikler iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hedefleri ortak olan bireylerin çalışma grubu, iş birliği yapmaları halinde daha etkin bir şekilde çalışacaklardır. Çalışma grubu, bireysel olarak destek, tavsiye, yardım ve konfor kaynağı olarak hizmet etmesi iş tatminini ve işin daha keyifli bir hal almasını sağlamaktadır. İş tatminin sağlanabilmesi için grup desteği şarttır. Eğer ters koşullar meydana gelmesi durumunda iş tatmin seviyesi azalabilir. (Kondalkar, 2007)

#### **2.3.1.6. Çalışma Koşulları**

Çalışma koşulları, iş tatmini üzerinde ki etkisi önemsiz gibi görünse de kalıcı bir etkiye sahiptir. Teknolojinin gelişmesi sayesinde örgütlerin iyileştirilmiş teknolojiye sahip olması, son sistemler ve prosedürler üzerinde faaliyet göstermesi gerekmektedir. İş yeri düzenin, alt yapısının buna uygun olmalıdır. Bireyler çalıştıkları ortamın, temizlik, gürültü düzeyi, aydınlatma, nem, işin yapılışına uygun alet edevatın bulunması ve bunların kullanılabilirliği gibi faktörler ile memnuniyet düzeyine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Kötü çalışma koşullarına sahip olan örgütlerin çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini seviyesi düşüktür. (Luthans, 2011)

### **2.3.1.7. Denetim**

Denetim, iş tatminini destekleyen önemli faktörlerden biridir. Örgüt ve çalışan bireyler arasında oluşabilecek problemleri önlemek amacıyla rehberlik edebilecek nitelikli denetçiler bulunmalıdır. Örgütlerin stratejik olarak denetim ile ilgili bir sistem oluşturması ve bu sistemi iş yerine entegre etmesi gerekmektedir. Çalışanların işlerine kişisel ilgi göstermelidirler. Çalışanların ilgisini arttırabilmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla gereken motivasyon denetim liderlikleri ile ilgilidir. Organizasyon içerisinde bulunan çalışma gruplarının, çalışma saatlerini, zaman yönetimi, çalışma saatleri içerisinde bulunan ara dinlenmeler gibi unsurlar işin yetişmesi gereken zamanda tamamlandığı sürece iş özgürlüğü ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yönetimin üretilen ürünlerin kalitesini ve miktarını belirlenmiş olan standartlara uygun olup olmaması durumunu karşılaştırarak denetimi gerçekleştirmelidir. (Kondalkar, 2007)

### **2.3.1.8. Örgüt Politikaları**

Örgütün sahip olduğu politikalar ve yapısı, iş tatmini sağlamakta önemli rol oynamaktadır. Ferris ve ark. (1989), örgütün sahip olduğu politikalar, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmektedir. Bu politikaların sıkı olmasının sonucunda çalışan bireylerde pozitif veya negatif duyguları açığa çıkabileceğini, kısıtlanmış çalışanların iş tatmini seviyesinin düşeceğini savunmaktadır. (Hassan, Vina, Ithnin, 2017)

### **2.3.1.9. Ödül sistemi**

Genellikle ekonomik ödüller iş tatmin seviyesini yükseltme bakımından temel etken olarak görülmektedir. Ekonomik açıdan işin gereklerini karşıladıktan sonra hak edilen para ile ilk olarak bireyin ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araç olarak kullanması ve organizasyon içerisindeki yönetimin çalışanlar için duydukları endişe seviyesine göre ücret belirlenmektedir. Çalışan bireyler beklentileri doğrusunda adaletli bir ücret sistemi istemektedir. Ücret genellikle bireylerin sahip olduğu, bireysel becerileri seviyelerine, iş taleplerine ve toplumda yapılan işle ilgili belirlemiş olduğu standartlara göre adaletli uygulamalar sonucunda iş tatmininin ortaya çıkması görülmektedir. (Kondalkar, 2007)

### **2.3.2. Kişisel Değişkenler**

İş tatminin sağlanması, kişisel değişkenler ile ilişkilendirilmekte ve çalışan bireyin performansı bakımından önemli rol oynamaktadır. Kişisel değişkenler genellikle bireylerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini etkilemektedir. Bireylerin sahip olduğu kişisel nitelikleri, duygu ve düşüncelerini etkilemekte ve işte mutlu olup olmadıklarını belirlemede önemli rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde prestijli bir statüye sahip olmayı hedefleyen birey, belirli bir süre sonunda bu hedefini elde ettiğinde iş tatmini sağlamaktadır. Kişisel değişkenler, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hali, deneyim ve bağımlılıkları kapsamaktadır. (Örücü, Kılıç, Şimşir, 2010)

#### **2.3.2.1. Yaş**

İş tatmini ile yaş arasında bulunan ilişkiyi gösteren kanıtların çoğu mesleki düzeyde sabit tutulan faktörler olarak iki değişken bulunmaktadır. İlk olarak deneyimsiz (ön çalışma) olarak işe başlanması ve deneyim kazandıkça tatmin bakımından düşüş yaşandığı görülmektedir. Birey ilerleyen dönemlerde deneyim kazanmış prestij bakımından yüksek ve daha iyi işler istemektedir. Gelişmesi engellenirse memnuniyeti azalmaktadır. Herzberg ve arkadaşları (1957) yaptıkları araştırmalara göre bu durumu U şekli olarak adlandırmış başlangıçta tatmin yüksek olduğunu sonradan azaldığını ve düşük bir noktaya çarparak tekrar yaşın artması ile bağlantılı yükseldiğini belirtmişlerdir.

Hulin ve Smith (1965), ise iş tatminin yaş ile bağlantılı olarak pozitif yönde arttığını çalışanlar yaş aldıkça iş tatminin arttığını daha genç olan çalışanlara göre beklentilerinin az olması ve işin durumuna çabuk adapte olduklarını savunmuşlardır.

Spector (1997) ise, iş tatminin artabilmesi için iki sebebin olduğunu savunmuştur. Bunlardan ilki çalışanlara verilecek olan ödül, maaş, emekli maaşı gibi ödemelerin bir avantaj olduğunu ve memnuniyetin arttıracığıdır. İkinci ise bireyler şartları değerlendirerek daha gerçekçi olması ve beklentilerini bu şartlara göre ayarlaması ile uyum sağlayacağını belirtmiştir.

#### **2.3.2.2. Cinsiyet**

Kadınların sahip oldukları işlerden erkeklere göre tatmin seviyesinin pozitif yönde mi yoksa negatif yönde mi olduğunu ortaya koyacak bir kanıt bulunmamaktadır. Bu

durum üç olasılık çıkartmıştır. Bu olasılıklardan ilki Hoppock (1935) tarafından kadınların erkeklere göre daha fazla iş tatmini sağladıklarını belirtmiştir. İkinci olasılık ise Locke, Fitzpatrick ve White (1983) tarafından Erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş tatmini sağladıkları belirtmiştir. Son olarak ise Liacqua ve diğerleri (1995), Kadın ve erkek çalışanların iş tatmini bakımından aralarında bir fark olmadığını belirtmiştir. Thompson ve McNamara (1997), iş tatmini araştırmaları sonucunda ne yaşı ne de cinsiyetin önemsiz etken olduğunu savunmuştur.

Grenberg (1979), iş tatmini ve cinsiyetin ilişkisinde tutarsızlıklar olabileceğini, aynı örgütte çalışan erkek ve kadınların farklı seviyelerde iş yaptıklarını, farklı sorumluluk sahibi olabileceğini ve beklenen tatmin düzeyinin değişebileceğini belirtmektedir.

### **2.3.2.3. Eğitim Seviyesi Ve İşe Uygunluk**

Bireylerin yapılacak olan işleri gerçekleştirmesi için gerekli olan alt yapıyı sağlamış olmaları ve işe uygun olmaları gerekmektedir. Eğitim ile ilgili olan iş tatminlerinin incelenmesi sonucunda iş memnuniyetinin olumlu veya olumsuz olabileceği savunulmuştur. Genel olarak eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, muhtemelen daha yüksek iş özelemleri nedeniyle işlerinden daha az memnun olurlar. Carrell ve Elbert (1974), eğitilmiş genç çalışan bireylerin birçok işin gerektirdiği rutin işleri yerine getirmekten memnun olmadığını belirtmiştir. Ancak, yapılan araştırmalar bu iki değişken arasındaki herhangi bir kesin ilişkiyi ortaya koymamaktadır. Seçtikleri işlerde uzmanlaşmayı sağlayan bireyler işlerinden memnun oldukları gözlemlenmiştir. İş tatminini düzeylerinin artması ve yüksek seviyelerde olabilmesi için örgütlerin ar-ge departmanlarını görevlendirmesi gerekmektedir. (Green, 2000)

### **2.3.2.4. İş Arkadaşları Ve Rol Algısı**

Birçok birey, çalışma eylemini gerçekleştirmesi ve bunun sayesinde iş arkadaşları ile etkileşim halinde olması sonucunda sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Locke (1976), İyi bir çalışma grubunun, bireysel olarak birbirlerine yardım, destek kaynağı olacağı için iş tatminini arttıracaklarını savunmuştur. Her birey, sahip olduğu örgüt içerisinde belirli rolleri üstlenmekte ve bu roller hakkında farklı algılara sahiptir. Bu roller bireylerin yapmış olduğu işleri tamamlayabilmek için yapılması gereken faaliyet ve



davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İş memnuniyeti bu faktörler tarafından belirlenmektedir. Birey, algıladığı rolün doğruluk seviyesi yüksek olması sonucunda doğru orantılı olarak tatmin seviyesi de yüksek olacaktır.

### **2.3.2.5. Medeni Durum**

İş tatminini etkileyen önemli demografik değişkenlerden biridir. Genellikle evli olan çalışanların daha fazla sorumluluklara sahip olduğu bu sebepten dolayı işlerine bağlı olmak zorunda oldukları ve işlerinde fazla memnun olma eğiliminde oldukları görülmektedir. İş yerlerinde bu çalışanlar evli olmayan çalışanlara göre daha fazla önemsenmektedir. (Azim, Haque, Chowdhury, 2013)

### **2.3.2.6. Mesleki Deneyim**

Bireylerin faaliyette buldukları işleri sürekli yaparak deneyimini arttırması durumudur. Günümüzde mesleki deneyim çok önemlidir. Çalışanların deneyimsiz olması örgütün dış çevrede sağlamış olduğu prestiji ve güven seviyesini sarsabilir. İş beklentileri hakkında herhangi bir bilgisi olmayan birey, çalışma grubunda yetkinliğini kaybedebilir. Mesleki deneyim bağlı olduğu örgütte ilgili olduğu iş süreçleri hakkında görüp görmediği süreçleri içermektedir. İş tatmini seviyesi bakımından çalışanların bağlı olduğu örgütte mesleki deneyimleri ne kadar iyi olursa iş tatmini de bir o kadar yüksek olacaktır. (Soni, Chawla, Sengar, 2017)

## **2.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİ**

Örgütün yapmış olduğu planlar ve ulaşmak istediği hedeflerini gerçekleştirebilmesi için öncelikle örgütün ve çalışanların çıkarlarını koruyabilmesi gerekmektedir. Bu çıkarları koruyabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek için kurallar belirlemektedir. Örgütün sahip olduğu kültürel ve normlar doğrultusunda belirlenen bu kurallar, çalışan bireylerin kültürel yapıları ve normları ile örtüştüğünde çalışanların örgüte karşı pozitif bir tutum sergileyeceği ve işlerini daha verimli bir şekilde yapacağı için örgütü hedeflerine bir adım daha yaklaştıracaktır. Bu durum çalışan ve örgüt için olumlu bir tatmin düzeyi ve devamlılığını sağlayacaktır. (Özdeveci, 2005) Örgüt belirlemiş olduğu kuralları çalışanlarına eşit bir şekilde uygulamalı ve çalışan bu durumu gözlemleyerek örgütün, kendilerine karşı adaletli davrandığında, bu davranış sonucunda

bireylerde örgütsel adalet algısı kavramı ortaya çıkmaktadır. (Greenberg, 1990) Örgüt hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmalıdır. Motivasyonun yetersiz düzeyde olması, hedeflerin gerçekleşmesinde sıkıntılara yol açabilmektedir. Örgüt bu sorunlarla karşılaşmaması için çalışanın işe karşı pozitif tutumunun ve iş yapma isteğini tetikleyecek politikaları uygulamalıdır. Bireylerin kendi istek ve ihtiyaçları bir başkasının veya örgütün ihtiyacına göre daha önemlidir. Birey bir başkasının ve örgütün istek, ihtiyaçlarını karşılarken isteksiz davranabilir. Bu yüzden örgütler, bireylerin davranışını dikkate alarak sahip oldukları örgütsel amaçlar doğrultusunda bireyleri motive etmelidir. (Keser, 2014)

Colquitt ve arkadaşları (2001), Bireyler yapmış oldukları gözlem sonucunda sahip oldukları hak ve ödüllerin adil bir şekilde dağılımı ve algıladıkları adalet derecesine göre geleceğe yönelik kendilerini sahip oldukları hakları korumaya almaları gerektiğini düşünmektedir. Birey kendini koruma altında hissettiği zaman psikolojik olarak pozitif düşünceler oluşmaktadır. Bu durum bireyin tutum ve davranışlarını olumlu yönde şekillendirmektedir. (Colquitt, Donald, Chrishtoper, Michael, Yee, 2001)

İş tatmini kavramı, yukarda açıkladığımız gibi bireyin işine karşı oluşan olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarıdır. Bireylerin iş tatmini sağlayabilmesi için örgütün sergilemiş olduğu performans ve başarı temel unsurlardan biridir. Örgütün başarısı sayesinde işe karşı istek ve arzuların arttığı ve böylelikle iş tatmin seviyesinin pozitif yönde ilerlediği görülürken çalışanların bunun tersi durumlarda işe karşı memnuniyetsizlik artarak iş tatmini sağlanamayacaktır. Örgütsel adalet ve iş tatmini bağlantılarına bakıldığında değerlendirme sırasında iki faktörün ortaya çıktığı, bunlardan ilkinin işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkması ve diğerinin ise işten ayrılan bireylerin iş ile ilgili yapmış oldukları deneyimlerinden vazgeçmesidir. (Cohen – Charash & Spector, 2001; Bayarçelik & Fındıklı Afacan, 2016)

## **2.5. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

Çalışan bireylerin örgütsel adalet algısını etkileyen temel faktörlerden en önemlisi iş tatmini kavramıdır. İş tatmini, çalışan bireylerin çalıştığı örgütte mutlu olarak yer alması ve işinden memnun olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet algısı, iş tatmini artış düzeyi ile doğru orantılıdır. Adalet algısının artışı ile iş tatmin seviyesinin

artışına etki ettiği savunulmakta ve bunun sonucunda araştırmalar yapılmıştır. (Folger & Konovsky, 1989)

Rawls (1971)'a göre adalet kavramı, örgütlerin ilk olarak sahip olması gerektiği kavram olarak tanımlanmıştır. Daha önceden belirtildiği gibi Adams (1965), örgütsel adalet kavramı eşitlik teorisine dayanarak örgütten sağlanan fayda ve katkıları ile örgütün çalışan bireylere sağladıkları fayda ve katkıların karşılaştırılmasıdır. Ortaya çıkan sonucun birbirine yakın olması veya olmaması durumunda bireylerin yapmış olduğu karşılaştırmalar örgütün sahip olduğu adalet politikasının adil olup olmadığını belirlemekte yardımcı olmaktadır. Genel olarak çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörler yöneticilerin çalışanları değerlendirmeleri, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinden oluşmaktadır. (Greenberg, 1990)

Örgüte bağlı çalışan bireyler genellikle örgütün gerçekleştirmiş olduğu uygulamalar ve örgütten sağladıkları faydaların adaletli olup olmaması ile ilgilenmektedir. Örgütten sağlanan faydaların adaletli olması “dağıtımsal adalet” ile ilgilidir. Çalışanların örgüte sağlamış oldukları katkılara oranla dağıtım yapılmaktadır. (Konovsky, 2002) Buna bağlı olarak çalışan bireylerin adalet algısı ve iş tatmini doğru oranda artacaktır. (Aryee, Pavan, Chen, 2002)

Folger ve Konovsky (1989)'a göre iş tatmini kavramının işlemsel ve dağıtımsal adalet ile bağlantılı olduğu ancak dağıtımsal adaletin genellikle ücret ve ödüller gibi kavramlar ile ilgiliyken işlemsel adaletin bağlılık, güven ve sadakat gibi kavramları kapsadığını savunmuştur.

Martin ve Bennett (1996), yapmış oldukları çalışmalar sonucunda, dağıtımsal ve işlemsel adaletin iş çevresi, ücret ve performans değerlendirme gibi iş tatmini faktörlerine büyük oranda etkili olduğu görülmüştür. (Wasti, 2001)

Adalet kavramı, çalışan bireylerin örgütün değerli bireyler olduklarını adil davranışların, kazanımların ve iş tatmin seviyelerine pozitif olarak etki ettiği ve örgüte bağlı bireylerin sadece aldıkları ücretler üzerinden tatmin sağlayamadıkları önemli olan örgütlerin çalışanlarına vermiş olduğu değer, saygınlık ve çalışanlar hakkında aldıkları

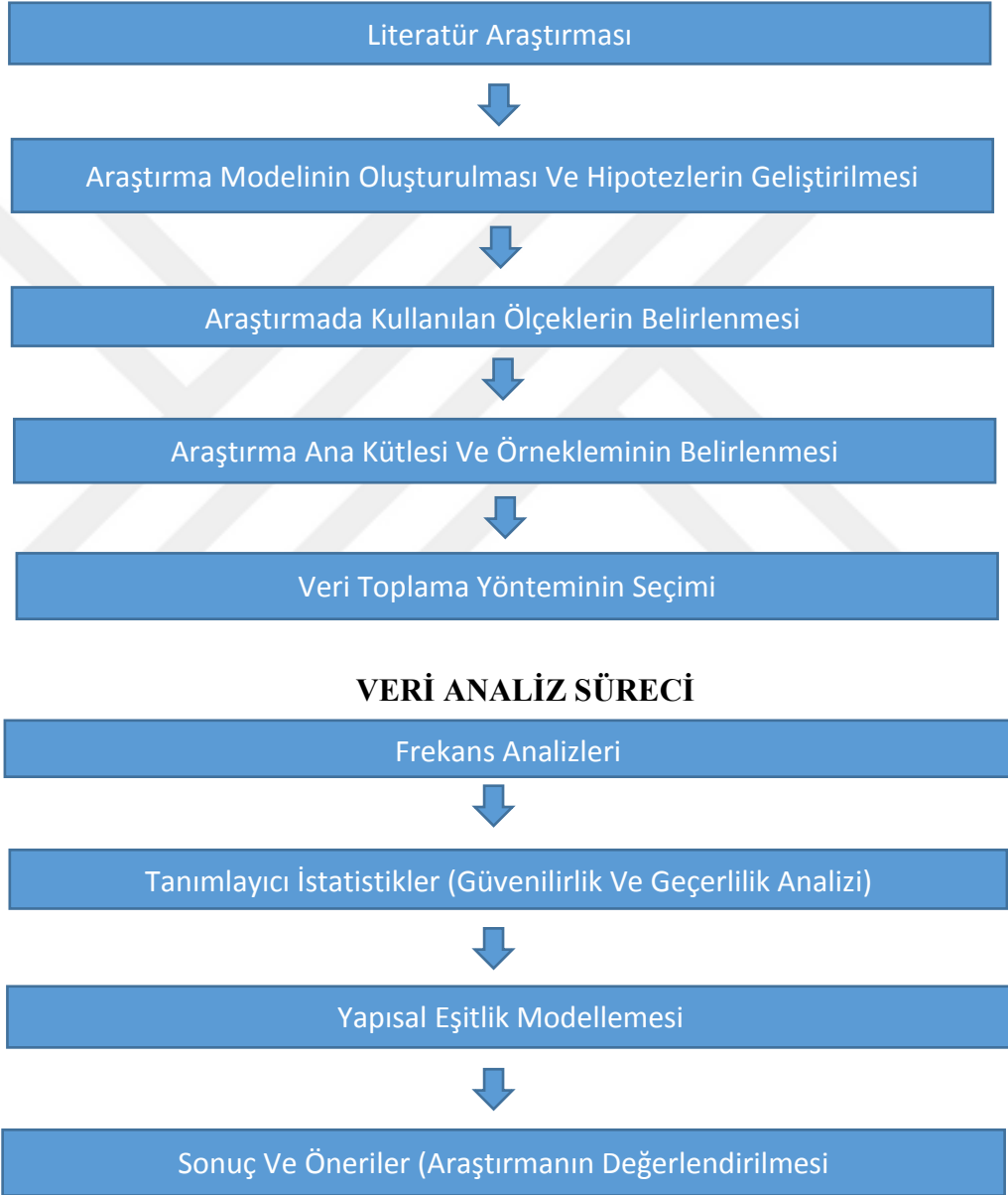
kararlar konusunda adaletli davranması gibi faktörler ile iş tatminin gerçekleşebileceğini belirtmiştir. (Foley, Kidder., Powell., 2002; Sayın, 2009)



### 3. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN BİREYSEL DEĞERLERİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ARACILIK ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMADA İZLENİLEN SÜREÇ



Şekil 3 : Çalışmada İzlenen Araştırma Süreci Akış Şeması

### 3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

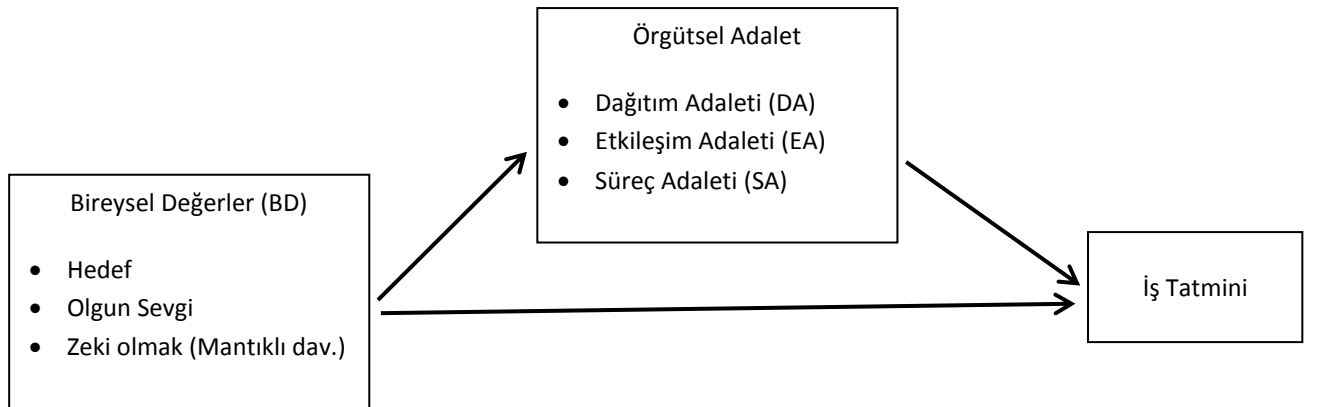
Araştırmada ilk olarak bireysel değerler, örgütsel adalet ve iş tatmini ile ilgili yazın taraması yapılmıştır. Bunun üzerine “Çalışanların Bireysel Değerler ve Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisini” ölçmek amaçlı anket yöntemi ile veriler toplanmış ve analiz kısmında elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırma, örgütlere bağlı olarak görev yapan üst, orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı personellerin bireysel değerleri ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerinde ki etki düzeyini ölçmek amaçlanmıştır. Belirlenen hipotezler doğrultusunda ölçeklerin tüm boyutları arasındaki bağlantı ve birbirlerine etkileri analiz edilecektir.

### 3.3. ARAŞTIRMA AMACI VE MODELİ

Araştırmanın temel amacı, örgütlerde çalışan üst, orta, alt kademe ve yönetici olamayan beyaz yakalı personellerin sahip oldukları bireysel değerler ve örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde nasıl bir etki bıraktığını ve bireysel değerlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının aracı etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın modeli, yapılan yazın taraması sonucunda, araştırmalarda kullanılan değişkenler temel alınarak oluşturulmuştur. Yazın taraması sonucunda araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model ve hipotezler aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 4: Araştırma Modeli

### **3.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

**Araştırmanın yapılma amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir.**

#### **Hipotez 1**

H<sub>1</sub>: Hedeflerin iş tatmini üzerine etkisi vardır.

#### **Hipotez 2**

H<sub>1</sub>: Olgun sevginin iş tatmini üzerine etkisi vardır.

#### **Hipotez 3**

H<sub>1</sub>: Zeki olmak iş tatmini üzerine etkisi vardır.

#### **Hipotez 4**

H<sub>1</sub>: Dağıtım adaletinin iş tatmini üzerine etkisi vardır.

#### **Hipotez 5**

H<sub>1</sub>: Etkileşim adaletinin iş tatmini üzerine etkisi vardır.

#### **Hipotez 6**

H<sub>1</sub>: Süreç adaletinin iş tatmini üzerine etkisi vardır.

#### **Hipotez 7**

H<sub>1</sub>: Hedeflerin dağıtım adaleti üzerine etkisi vardır.

#### **Hipotez 8**

H<sub>1</sub>: Olgun sevgi etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

#### **Hipotez 9**

H<sub>1</sub>: Zeki olmak (mantıklı hareket etmek) süreç adaleti üzerine etkisi vardır.

#### **Hipotez 10**

H<sub>1</sub>: Bireysel değer boyutlarından hedeflerin iş tatmini üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracı rolü vardır.

### Hipotez 11

H<sub>1</sub>: Bireysel değer boyutlarından olgun sevginin iş tatmini üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracı rolü vardır.

### Hipotez 12

H<sub>1</sub>: Bireysel değer boyutlarından zeki olmak (mantıklı hareket etmek) iş tatmini üzerindeki etkisinde süreç adaletinin aracı rolü vardır.

#### 3.4.1. Mediatör (Aracı) Değişkenler

Mevcut çalışmada bireysel değer boyutlarından hedef değerlerin iş tatmini üzerinde oluşturduğu etkide örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletinin aracı etkisinin olduğu savunulmaktadır. A c k etkisi bir X değişkeninin Y değişkeninin nedeni olduğu kabul edildiğinde, X değişkeni bağımsız değişken, Y değişkeni ise bağımlı değişkeni olur. Modeldeki “c” ise toplam etkiyi ifade eder. Aşağıdaki şekil direk etkiyi göstermektedir. (Dogan, 2019)



Şekil 5 : Toplam Etki

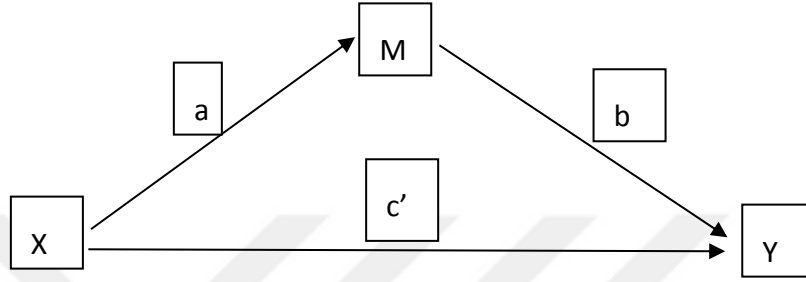
Oluşturulan bu toplam etki değişkenine üçüncü bir değişken eklenerek aracılık etkisine bakılması için regresyon analizi yapılmaktadır. Baron ve Kenny (1986) yöntemine göre bu aracı etkisinin olabilmesi için

1. İlk olarak X ile Y arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır. ( $c \neq 0$ )
2. İkinci aşamada ise eklenilecek olan üçüncü değişkenin (M), bağımsız değişken (X) ile arasında istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır. ( $a \neq 0$ )
3. Üçüncü aşamada X'in etkisi kontrol edildiğinde aracı rolü üstlenen değişken (M) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır. ( $b \neq 0$ )
4. Bağımsız değişkenin (X), bağımlı değişkene (Y) etkisi, aracı değişken dahil edildiğinde yapılan regresyon analizleri sonucu aracılık etkisi olup olmadığı çıkmaktadır.



Aracılık etkisi tamamen ortadan kaldırılıyorsa “tam”, aracılık etkisi üzerinde anlamlılığını sürdürüyorsa, “kısmi” aracılık etkisi olduğu savunulmuştur. (Baron & Kenny, 1986)

Aşağıdaki şekilde, X değişkeninin Y değişkeni üzerinde etkisi devam eder iken aynı zamanda, X değişkeninin Y değişkeni üzerinde M aracı değişkeniyle aracılık etkisi de olabilir.

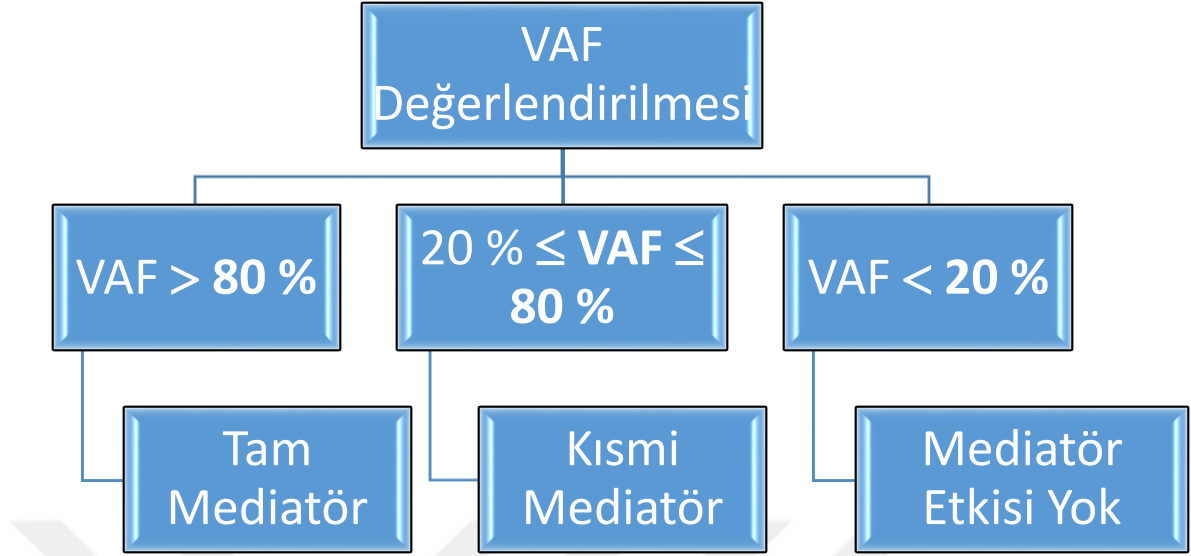


**Şekil 6 : Aracılık İlişkisi**

Son olarak dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığına bakılmalıdır. Dolaylı etki sıfırdan farklı olduğunu yani aracılık etkisinin olduğu görüldüğünde ise VAF değeri hesaplanacaktır. VAF değeri dolaylı etkinin toplam etkiye oranını vermektedir. VAF aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$VAF = \frac{(a \cdot b)}{(a \cdot b) + c'}$$

Çıkan sonuç %20'in altında ise mediatör etkinin olmadığı, %20 ≤ VAF ≤ %80 aralığında olduğunda kısmi mediatör ve son olarak %80 üstü ise tam mediatör olduğu açıklanmaktadır. (Dogan, 2019)



**Şekil 7 : VAF Değerlendirilmesi**

### **3.5.ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ**

Araştırma bireysel değerlerin iş tatminini üzerinde örgütsel adalet boyutların aracı etkisine bakılmıştır. Hazırlanan sorular; otomotiv, gıda, inşaat ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve bu sektörlerin süreçlerini yöneten beyaz yakalı çalışanlara yöneltilmiştir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren tüm beyaz yakalı çalışanlara ulaşmak zaman bakımından mümkün olmamaktadır. Bu nedenle Bursa bölgesinde çoğunlukla otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile sınırlandırılmıştır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 149 beyaz yakalı çalışana anket uygulaması yapılmıştır. 80 çalışana elden geri kalan 69 çalışana internet aracılığı ile uygulanmıştır. Anket uygulaması 26.03.2019 tarihinde başlamış, 10.04.2019 tarihinde ise sonlanmıştır.

### **3.6.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Araştırmada kavramsal olarak bulunan değişkenlerin ölçülebilmesi için anket formu kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, çalışanların bağlı oldukları örgütteki kademeleri ve hangi sektörde çalıştıklarına dair sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmaya katılan bireylere örgütsel adalet algısı ve iş tatminini ölçmeye dair sorular yöneltilmiş ve 5 aşamalı likert ölçek

kullanılmıştır. (“1= kesinlikle katılmıyorum”, “2 = katılmıyorum”, “3 = fikrim yok”, “4 = katılıyorum”, “5 = kesinlikle katılıyorum”).

Anketin üçüncü bölümünde ise bireylerin sahip olduğu değerlere yönelik önem sırasını belirtmek amacı ile “Benim için önem derecesi nedir?” sorusu yöneltilerek önem derecesine göre orijinal halinde yedili Likert tipi ölçek kullanılmışken ankette bulunan örgütsel adalet ve iş tatmini ölçekleri ile uyumlu olabilmesi için beş aşamalı bir ölçek kullanılmıştır ve bu ölçek aşağıdaki gibi tablo 3’te tanımlanmaktadır.

**Tablo 3 : Ölçeğin Önem Derecesi**

1	2	3	4	5
Değerlerime Ters/aykırı	Önemsiz	Önemli	Çok Önemli	Mutlak Önemli

### 3.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmanın analiz edip sonuçlandırabilmemiz için gerekli olan bir diğer ölçek örgütsel adalet ölçeğidir. Veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışan bireylerin sahip oldukları örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Kullanılan örgütsel adalet ölçeği ise Colquitt (2001)’in geliştirmiş olduğu “Örgütsel Adalet Ölçeği” dir. Bu ölçek 4 faktörlü yapıda olduğunu ve bu faktörlerin belirli ifadeleri kapsadığı belirtilmektedir. Dağıtımsal adalet, prosedürel (süreç) adalet, etkileşimsel adalet ve son olarak bireyleri bilgilendirmeye yönelik adalet algısını ölçmeye yönelik toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler 4 ifadesi dağıtımsal adalet, 7 ifadesi prosedürel (süreç) adalet, 4 ifadesi etkileşimsel adalet ve son olarak 5 ifadesi ise bireyleri bilgilendirmeye yönelik adalet algısından oluşmaktadır. Ölçek Özmen, Arbak ve Özer (2007), Yürür ve Demir (2011), Yürür ve Mengenci (2014) tarafından Türkiye’de yapılan çalışmalar sonucunda yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 3 faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Yapılmış olan pilot çalışmada toplanılan verilere uyulanmış olan faktör analizinde etkileşimsel adalet ve bilgilendirmeye yönelik adalet algısı birleşerek tek boyuta indirgenmiştir. Yürür ve Nart’ın yapmış olduğu araştırma Güvenilirlik (Cronbach Alpha) oranları sırasıyla Dağıtım adaleti (0,79), Prosedürel

Adaleti (0,81) ve Etkileşim adaleti (0,83) olduğu analiz edilmiştir. (Yürür & Nart, Örgütsel Adalet Algısının Kamu Çalışanlarına İhbar etme Niyetinin Belirleyicisimidir?, 2016)

### **3.6.2. İş Tatmin Ölçeği**

Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 oluşturulmuş, 1987 yılında güncellenmiş olan iş tatmin ölçeği, Schneider ve Dachler (1978), Johnson, Smith ve Tucker (1982) geçerlilik ve güvenlik yönünden geliştirmiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmiştir. Ölçekte 1982 yılına kadar üçlü formatta kullanılırken Johnson, Smith ve Trucker'ın çalışmalarında 5 li likert ölçeğin analizi sonucunda daha sağlıklı bilgiler verilmektedir. Ergin (1997) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve yapılmış olan güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa) (0.92) olarak belirlenmiştir. (Ergin, 1997). Toker (2007) tarafından 'Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerinde Bir Çalışma' da kullanılmıştır. Ölçek toplam olarak 25 soru içermektedir. Bu anket soruları içerisinde araştırmamıza uygun olan işin tatmin edici boyutları, çalışan bireylerin kendini gerçekleştirme ve geliştirme ile ilgili sorular ele alınmıştır. Toker (2007) yapmış olduğu çalışmada bu ölçeğin güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa) (0.82) olarak analiz edilmiş ve güvenilirlik derecesinin çok yüksek olduğu savunulmuştur. (Toker, 2011)

### **3.6.3. Bireysel Değerler Ölçeği**

Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bireysel değerlerin ölçülmesi için çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Bu çalışmada yazında sık olarak kullanılan Schwartz'ın (Schwartz, 1992). Bireysel değer ölçeği (svs) kullanılmıştır. Bu değer ölçeği Bacanlı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.<sup>1</sup> Altıntaş tarafından doktora tezinde kullanılmıştır.<sup>2</sup> Altıntaş'ın yapmış olduğu analiz sonucunda t testi prosedürüne göre anlamlılık düzeyi 0.05 ve alfa düzeyinde sahip olduğu güvenilirlik oranı (Cronbach Alpha) %95'tir. Anket soru formu bireylerin sahip olduğu değerlerin belirlenmesi amacıyla 57 adet değer ifadesi bulunmaktadır. Bu ifadeler bireylerin sahip olduğu değerlerin yaşamlarında ne derece önemli olduğunu belirtmek amacı ile tasarlanmıştır.

---

<sup>1</sup> İlgili anket formunun türkçe versiyonu Prof.Dr. Hasan Bacanlı (gazi Üniversitesi)'den temin edilmiştir.

<sup>2</sup> ÇINAR ALTINTAŞ, Füsün, Kültürlerarası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması, Doktora Tezi, Bursa 2004,

Shalom H. Schwartz tarafından oluşturulan bu ölçek için yapmış olduğu puanlama anahtarı 57 adet değer ifadesini 10 temel madde altında toplamıştır. Bu maddeler;

- Power (güç): 6, 29,41, 12, 20, 44
- Achievement (başarı): 17, 32, 48
- Hedonizim (hazcılık): 3,36, 46
- Stimulation (uyarım): 10,28,48
- Self- Direction (kendini yönlendirme): 1, 23, 39, 16, 30, 56
- Universalism (evrensellik): 8, 21, 45, 5, 37,52, 14, 34,57
- Benevolence (yardımseverlik): 11,25, 47, 19, 27, 55
- Tradition (Gelenek): 18, 33, 40, 7, 38,54
- Comformity (Uygunluk): 15, 31, 42, 4, 22, 51
- Security (güvenlik): 13,26, 53,2, 35, 50

Şeklinde gruplandırılmıştır. Bu temel başlıklar ele alınarak 57 soruluk anket formundan araştırmamıza uygun olan Power (güç): 6, 29,41, 12, 20, 44, Achievement (başarı): 17, 32, 48, Benevolence (yardımseverlik): 11,25, 47, 19, 27, 55 maddeler temel başlıkları oluşturan 15 adet soru seçilmiştir.

### 3.7.BULGULAR

#### 3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, pozisyon ve sektöre ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	58	39
Erkek	91	61
<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>
Pozisyon		
Üst Kademe Çalışan	18	12
Orta Kademe Çalışan	71	47,7
Alt Kademe Çalışan	14	9,4
Yönetici Olmayan Çalışan	46	30,9
<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>
Sektör		
Otomotiv	120	80,5
Gıda	0	0
İnşaat	8	5,4
Tekstil	1	0,7
Diğer	20	13,4
<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların %39'u kadın ve %61'i erkek, %18'i üst kademe çalışan, %71'i orta kademe çalışan, %14'ü alt kademe çalışan ve %46'sında yönetici olmayan çalışan olduğu görülmektedir. Katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektörler ise otomotiv %80,5, inşaat %5,4, tekstil 0,7 ve diğer sektörlerde faaliyet gösterenler ise %13,4 oranında olduğu ve çoğunluğun otomotiv sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

#### 3.8.VERİLERİN ANALİZİ

Bireysel değerler ve örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi ile oluşturulan modele göre, iş tatmininin sağlanmasında bireysel değerlerin ve örgütsel adalet boyutlarının herhangi bir aracı etkisinin olup olmadığının belirlemek amacıyla

istatistiksel analizler için veriler, SPSS paket programı 21.0 'da tanımlanmış ve sonrasında SmartPls versiyon 3.2.8 programında tanımlanabilecek şekilde “.cvs” formatına çevrilmiştir.

### **3.8.1. Ölçeklerin Güvenirlilik Ve Geçerliliği**

Araştırma modeli, alt boyutların temel boyutu destekleyen reflektif modelden oluşmaktadır. Bu modelin test edilebilmesi için gereken hususlar birleşik güvenilirlik (composite reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity), ayırma geçerliliğinden (discriminant validity) oluşmaktadır. Analizlere geçilmeden önce güvenilirlik testi yapılmış daha sonra verilerin normallik dağılımı da kontrol edilmiştir. İç tutarlılık güvenirliliği için Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Birleşme geçerliliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin 0,70'in, Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik değerlerinin 0,70'in, açıklanan ortalama varyans değerinin de 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Fornell ve Larcker, 1981; Gürbüz & Şahin, 2016). Mevcut çalışmada SmartPls'te model oluşturulduktan sonra sırasıyla değişkenlerin faktör yükleri hesaplanmıştır. Yazında PLS-SEM temelli analiz yöntemlerinin faktör yükleri 0,700 ile 0,900 aralığında kabul edilmektedir (Chin, 2010). Ancak yeni geliştirilen modellere göre ölçeklerde 0,600 ve üzeri değerler kabul edildiğinden (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014) mevcut çalışmada bu değerlerin altında olan boyutlar çıkartılmış 0,60'a yakın olan ve 0,60 ile 0,70 aralığında olan boyutlar modelde korunmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 4'te araştırmada yer alan yapıların iç tutarlılık güvenirliliği ve birleşme geçerliliği ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 5 : Ölçüm Modeli Sonuçları**

Değişken		İfade	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE
Bireysel Değerler	Hedef	BD5	1,000	1,000	1,000	1,000
	Olgun Sevgi	BD13	1,000	1,000	1,000	1,000
	Zeki Olmak (Mantıklı Hareket Etmek)	BD9	1,000	1,000	1,000	1,000
Örgütsel Adalet Boyutları	Dağıtım Adaleti	DA1	0,820	0,823	0,882	0,653
		DA2	0,825			
		DA3	0,865			
		DA4	0,716			
	Etkileşim Adaleti	EA1	0,825	0,797	0,859	0,553
		EA2	0,854			
		EA4	0,706			
		EA5	0,695			
		EA6	0,609			
	Süreç Adaleti	SA1	0,658	0,831	0,878	0,549
		SA2	0,857			
		SA3	0,732			
		SA4	0,796			
		SA5	0,594			
		SA6	0,776			
İş Tatmini	İT1	1,000	1,000	1,000	1,000	

Yapıların, Cronbach Alfa katsayılarının 0,797 ile 1,000 arasında; CR katsayılarının da 0,859 ile 1,000 arasında gerçekleşmiş olması nedeniyle iç tutarlılık güvenirliliğinin sağlandığı söylenebilir. Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,594 ile 1,000 arasında; AVE değerlerinin de 0,549 ile 1,000 arasında olması nedeniyle birleşme geçerliliğinin sağlandığı belirtilebilir.

### 3.8.2. Ayrışma Geçerliliğinin Test Edilmesi

Ayrışma geçerliliği için köşegende görülen değerlerin açıklanan ortalama varyansların (AVE) karekök olduğu, her birinin aynı sütundaki korelasyon katsayılarından büyük olması beklenmektedir. Sonrasında Cross Loading Çapraz yükleme kriterine bakılarak ve alt boyutların ait olduğu ana boyutlarda yüksek faktör yüklerine sahip olması beklenmektedir. Bu işlemden sonra Ayrışma geçerliliği ile ilgili



bakılması gereken bir diğer değer ise HTMT kriteridir. HTMT değer kriteri 0,90'dan küçük veya eşit olmalıdır.

Çalışmada ayrışma geçerliliğinin tespitinde, (Fornell & Larcker, 1981) ve (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) tarafından önerilen HTMT kriterleri kullanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, araştırmada yer alan yapıların ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır. Tablo 5'te Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 6 : Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (Fornell ve Larckell Kriteri)**

	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Süreç Adaleti	Hedef	İş Tatmini	Zeki Olmak	Olgun Sevgi
Dağıtım Adaleti	<b>(0,808)</b>						
Etkileşim Adaleti	0,336	<b>(0,743)</b>					
Süreç Adaleti	0,601	0,663	<b>(0,741)</b>				
Hedef	0,316	0,333	0,375	<b>(1,000)</b>			
İş Tatmini	0,508	0,453	0,518	0,229	<b>(1,000)</b>		
Zeki Olmak	0,157	0,321	0,266	0,356	0,047	<b>(1,000)</b>	
Olgun Sevgi	0,062	0,240	0,070	0,219	-0,008	0,151	<b>(1,000)</b>

Tablodaki parantez içindeki değerler AVE'nin karekök değerleridir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir yapının açıklanan ortalama varyans karekökünün diğer yapılarla korelasyonundan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Henseler vd. (2015)'nin kriterine göre HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının (the heterotrait-heteromethod correlations) aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının (the monotrait-heteromethod correlations) geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Yazarlar HTMT değerinin; 0,90'nın, içerik olarak birbirine uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 6'da de HTMT değerlerine yer verilmiştir.

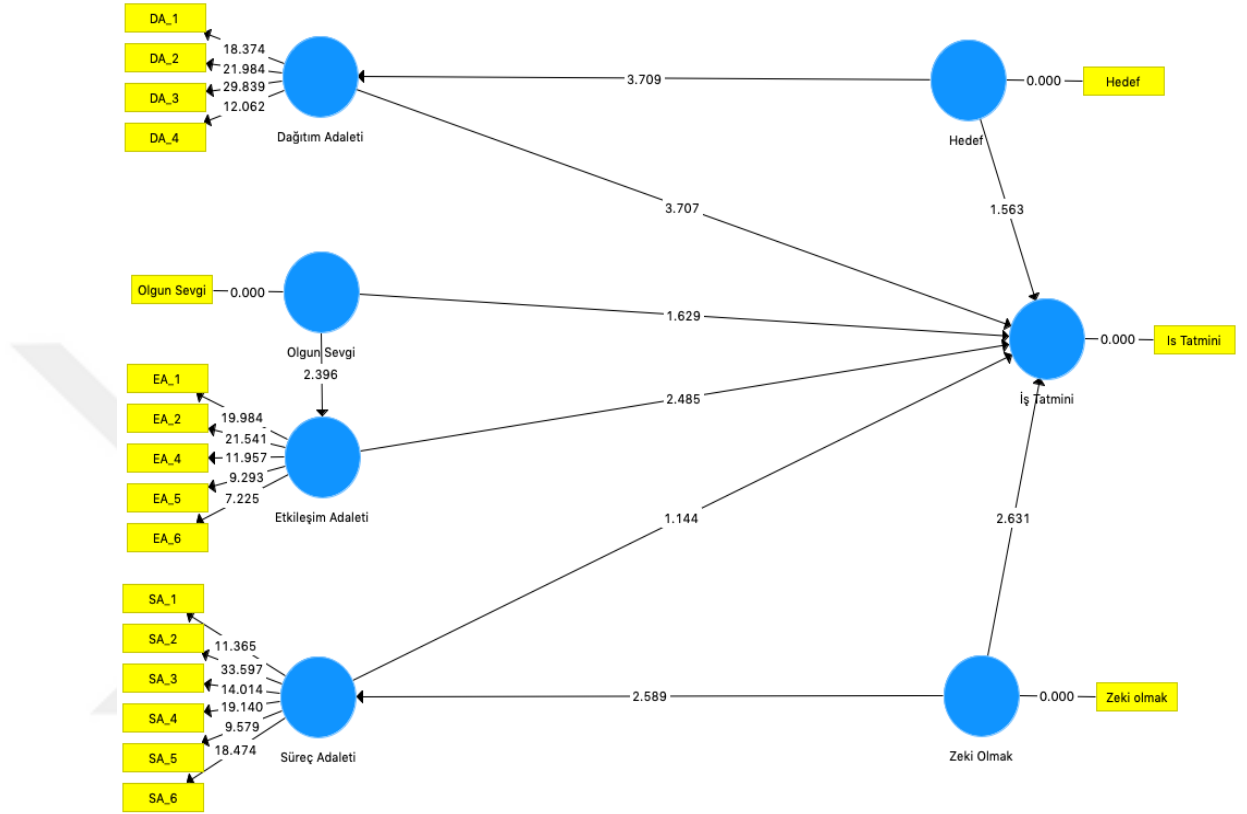
**Tablo 7 : Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Kriteri)**

	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Süreç Adaleti	Hedef	İş Tatmini	Zeki Olmak	Olgun Sevgi
Dağıtım Adaleti							
Etkileşim Adaleti	0,419						
Süreç Adaleti	0,731	0,811					
Hedef	0,347	0,361	0,411				
İş Tatmini	0,552	0,490	0,568	0,299			
Zeki Olmak	0,177	0,369	0,293	0,356	0,047		
Olgun Sevgi	0,068	0,268	0,075	0,219	0,008	0,151	



### 3.9.1. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8: Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Veriler SmartPLS 3.2.8 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir (Ringle vd., 2015). Araştırma modeline ilişkin; yol katsayıları ve  $R^2$  yi hesaplamak için PLS algoritması çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örnekleme olarak t-değerleri hesaplanmıştır. Araştırma modeline ilişkin sonuçlara Tablo 8’de yer verilmiştir.

**Tablo 8 : Araştırma Modeli Katsayıları**

Değişkenler		Standardize β	Standart Hata	t değeri	p	
Hedef	İş Tatmini	0,133	0,086	1,555	0,120	
Olgun Sevgi		-0,112	0,068	1,651	0,099	
Zeki Olmak (Mantıklı Hareket Etmek)		-0,163	0,062	2,652	0,008	
Dağıtım Adaleti	İş Tatmini	0,321	0,088	3,661	0,000	
Etkileşim Adaleti		0,292	0,120	2,425	0,015	
Süreç Adaleti		0,133	0,116	1,146	0,252	
Hedef	Dağıtım Adaleti	0,316	0,087	3,623	0,000	
Olgun Sevgi	Etkileşim Adaleti	0,240	0,100	2,406	0,016	
Zeki Olmak (Mantıklı Hareket Etmek)	Süreç Adaleti	0,266	0,104	2,561	0,010	
Hedef	Dağıtım Adaleti	İş Tatmini	0,102	0,042	2,398	0,017
Olgun Sevgi	Etkileşim Adaleti		0,070	0,072	0,047	0,134
Zeki Olmak (Mantıklı Hareket Etmek)	Süreç Adaleti		0,035	0,037	0,943	0,345

Aracılık etkisinin araştırılması için ilk aşamada aracı değişken araştırma modelinden çıkarılarak yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. Hedefin iş tatminine ( $\beta=0,133$ ;  $p<0,01$ ); olgun sevginin iş tatminine ( $\beta=-0,112$ ;  $p<0,01$ ) ve zeki olmak (mantıklı hareket etmek) ( $\beta=-0,163$ ;  $p<0,01$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak araştırma için oluşturulan hipotez 1 ve hipotez 2'ye göre bireysel değer değişkenlerinden hedef ve olgun sevginin iş tatmini üzerinde etkisi olmadığını ancak

hipotez 3'e göre zeki olmak (mantıklı hareket etmek) iş tatmini üzerinde etkisi olduğu desteklenmiştir.

İkinci aşamada aracı değişken modele dahil edilerek yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. Dağıtım adaletinin iş tatminine ( $\beta=0,321$ ;  $p<0,01$ ), Etkileşim adaletinin iş tatminini ( $\beta=0,292$ ;  $p<0,01$ ) ve süreç adaletinin iş tatminini ( $\beta=0,133$ ;  $p<0,01$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre hipotez 4 ve hipotez 5'e göre dağıtım ve etkileşim adaletinin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu hipotez 6'nın süreç adaletinin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı desteklenmektedir.

Üçüncü aşamada ise bağımsız değişken olarak bireysel değer boyutları ile aracı rolü üstlenen örgütsel adalet boyutlarının birbirilerine olan etkisi incelenmiştir. Hedeflerin dağıtım adaletine ( $\beta=0,316$ ;  $p<0,01$ ), olgun sevginin etkileşim adaletine ( $\beta=0,240$ ;  $p<0,01$ ) ve zeki olmak (mantıklı hareket etmek) süreç adaletine ( $\beta=0,266$ ;  $p<0,01$ ) etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre hipotez 7, hipotez 8 ve hipotez 9 göre hedeflerin dağıtım adaletine, olgun sevginin etkileşim adaletine ve zeki olmak (mantıklı davranmak) süreç adaleti üzerinde etkisi olduğu desteklenmektedir.

Bunun yanı sıra hedefin dağıtım adaleti üzerinden iş tatminine etki oranı ( $\beta=0,102$ ;  $p<0,01$ ) olduğundan dolayı olarak etkilediği görülmektedir. Olgun sevgi etkileşim adaleti üzerindeki iş tatminine etki oranı ( $\beta=0,070$ ;  $p<0,01$ ) ve zeki olmak (mantıklı hareket etmek) süreç adaleti üzerindeki iş tatminine etki oranı ( $\beta=0,065$ ;  $p<0,01$ ) olduğundan dolayı etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre hipotez 10'da hedeflerin iş tatmini etkisi üzerinde dağıtım adaletinin aracı rolü olduğu ve diğer hipotez 11 ve hipotez 12'de olduğu olgun sevginin iş tatmini üzerinde etkileşim adaletinin aracı rolünün ve zeki olmak (mantıklı hareket etmek) iş tatmini üzerinde süreç adaletinin herhangi bir aracı rolü olmadığı görülmektedir.

Aracı değişkenin çıkarıldığı modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkilerine bakıldığında zeki olmak (mantıklı hareket etmek) bireysel değer boyutunun etkilediği görülmektedir. Aracı değişkenin olduğu modeldeki, bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerinde etkileri olduğu görülmekte ve aracı değişkeninde bağımlı değişken üzerinde (süreç adaleti) hariç etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle sadece hipotez 10'un yani bireysel değer boyutlarından hedeflerin iş tatmini üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracı rolüne sahip olduğu desteklenmektedir.

Aracılık etkisinin sadece Hedef → Dağıtım Adaleti → İş tatmininde tespit edilmiş olması nedeniyle VAF (Variance Accounted For) değeri hesaplanmıştır. VAF değeri Hedef → Dağıtım Adaleti → İş tatmini için hesaplandığında 0,89 olarak hesaplanmıştır. VAF değerleri doğrultusunda dağıtım adaletinin tam aracılık etkisi görülmektedir.

Modele ait elde edilen R<sup>2</sup> değerleri incelendiğinde de dağıtım adaletinin %100, etkileşim adaletinin %57 ve süreç adaletinin %71, iş tatmininin aracı değişkenin olmadığı modelde %99, aracı değişkenin olduğu modelde de %40 oranında açıklandığı tespit edilmiştir.

### 3.9.2. Hipotezlerin Test Sonuçları

Modele yönelik genel uyum indeksleri incelendikten sonra, bireysel tahminler değerlendirilmiştir. Bütün yapılar için kurgulanan bireysel tahminler Bütün yapılar için kurgulanan bireysel tahminler istatistikî olarak anlamlıdır. Ölçüm modelinin genel uyumu ve yapısal modelde yer alan bireysel parametre tahminleri değerlendirilmiştir. Yapısal modelin çok değişkenli test sonuçları Tablo 9’da görülebilir.

**Tablo 9 : Parametre Tahminleri**

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)			Hipotez	Parametre Tahmini $\beta$	Standart Hata	t değeri	p (Sig.)	Sonuç	
Hedef	⇒	İş Tatmini	H1	0,133	0,086	1,555	0,120	Ret	
Olgun Sevgi	⇒	İş Tatmini	H2	-0,112	0,068	1,651	0,099	Ret	
Zeki Olmak	⇒	İş Tatmini	H3	-0,163	0,062	2,652	0,008	Kabul	
Dağıtım Adaleti	⇒	İş Tatmini	H4	0,321	0,088	3,661	0,000	Kabul	
Etkileşim Adaleti	⇒	İş Tatmini	H5	0,292	0,120	2,425	0,015	Kabul	
Süreç Adaleti	⇒	İş Tatmini	H6	0,133	0,116	1,146	0,252	Ret	
Hedef	⇒	Dağıtım Adaleti	H7	0,316	0,087	3,623	0,000	Kabul	
Olgun Sevgi	⇒	Etkileşim Adaleti	H8	0,240	0,100	2,406	0,016	Kabul	
Zeki Olmak	⇒	Süreç Adaleti	H9	0,266	0,104	2,561	0,010	Kabul	
Hedef	⇒	Dağıtım Adaleti	⇒ İş Tatmini	H10	0,102	0,042	2,398	0,017	Kabul
Olgun Sevgi	⇒	Etkileşim Adaleti		H11	0,070	0,072	0,047	0,134	Ret
Zeki Olmak	⇒	Süreç Adaleti		H12	0,035	0,037	0,943	0,345	Ret

Modele ilişkin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Hipotezler. 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde Bireysel değer boyutlarının (bağımsız değişkenlerin), iş tatmini (bağımlı değişken) üzerindeki etkilere bakıldığında sadece zeki olmak (mantıklı hareket etmenin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu H3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Örgütsel adalet boyutlarından (aracı rolü olan değişkenler) dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin, iş tatmini (bağımlı değişken) üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu ve buna bağlı olarak H4 ve H5 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Bireysel değer boyutlarının (bağımsız değişkenlerin), örgütsel adalet boyutlarını (aracı rolü olan değişkenler) doğrudan etkilediğini ve buna bağlı olarak H7, H8 ve H9 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Son olarak bireysel değer boyutlarından (bağımsız değişkenlerin) hedeflerin iş tatmini (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracı rolü olduğunu ve buna bağlı olarak H10 hipotezi kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bireyler doğumdan ölüme kadar çeşitli tercihler yapar ve bu tercihler doğrultusunda planlamış oldukları hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli olan yolu seçmektedir. Değer kavramı, aile ve kültürel yapıdan kaynaklı her birey için farklılık göstermektedir. Değer kavramı, bireylerin karşılaştıkları problemleri yapmış oldukları seçimler sayesinde çözüme ulaşması için gereken yolu bulmalarını sağlamaktadır. (Pachella, 1986)

Bireyler doğumundan itibaren aile ve toplum gibi bir örgütsel yapıya dahil olmaktadır. Bu yapılar içerisinde belirli görevleri üstlenmekte ve bu görevleri gerçekleştirirken belirli kurallar bütününe uymaktadır. Görevin tamamlanması ile elde edilen sonucun adaletli bir şekilde dağıtılması refah düzeyini arttırmakta ve bağlı oldukları örgütlerin devamlılığını sağlamaktadır. Bunun sonucunda bireylerin sahip oldukları adalet algıları gelişim göstermektedir. Örgütlerin gelişimi ve devamlılığı için gerekli olan önemli faktörlerin başında insan gelmektedir. İnsanları örgüte kazandırmak ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için adalet çok önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet kavramı, örgüte mensup olan çalışanların bağlı oldukları yönetim tarafından

gerçekleştirilen eylemlerin adalet derecesini sorgulayan kavram olarak tanımlanmaktadır. (Cho, Bae, Ahn, & Lee, 2009)

İş tatmini çalışan bireylerin örgüt içerisinde mutlu olarak çalışmasını sürdürebilmesi ve işinden memnun olma durumunu belirtmektedir. Adalet algısı ve iş tatmini birbirine bağlı olarak artış veya azalış göstermektedir. (Folger & Konovsky, 1989) Bireysel değerler, iş tatmini kavramı ve örgütsel adalet algısının çalışan bireyler üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu, örgütlerin sahip oldukları adalet algısının artırması ile iş tatminini de artacaktır. Araştırmamızda örgütsel adalet algısı boyutlarının iş tatmini direk etkilediği sonucuna varılmıştır. Bireysel değerler boyutlarından sadece hedeflerin iş tatmini üzerindeki etkisinin dağıtım adaletinin aracı bir rolü olduğu, etkileşim adaleti ve süreç adaleti ile aracı rolü olmadığını sonucu elde edilmiştir. Yazında ise örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu araştırma bulgularımızda etkileşim ve süreç adaletinin etkisinin olmaması ile bulunan araştırma bulgularıyla çelişmektedir. (Mcfarlin & Sweeney, 1992; Martin & Bennett, 1996).

Bu çalışmanın amacı, örgütlere bağlı olarak çalışan beyaz yakalı çalışanların bireysel değerleri ve örgütsel adalet algısının iş tatminine üzerindeki aracı rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda 149 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde birleşik güvenilirlik (composite reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity), ayırma geçerliliğinden (discriminant validity) oluşmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Birleşme geçerliliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır.

Ankete verilen cevapların ortalaması alındığında, iş tatmini ( $x=3,46$ ), örgütsel adalet boyutları (dağıtım adaleti  $x=3,53$ , etkileşim adaleti  $x=3,50$  ve süreç adaleti  $x=3,24$ ) ve son olarak bireysel değer boyutlarında ise (hedef  $x=4,02$ , olgun sevgi  $x=3,65$  ve zeki olmak (mantıklı hareket etmek)  $x=4,11$ ) şeklindedir. Çalışmada bireysel değer boyutlarından hedefler, olgun sevgi ve zeki olmak (mantıklı hareket etmek) boyutlarını ele alarak iş tatmini üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Direkt olarak sadece zeki olmak (mantıklı hareket etmek) iş tatminini etkilediği görülmektedir. Örgütsel adalet boyutlarının iş tatminini direkt olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Aracı değişkenler analize dahil edildiğinde hedefin iş tatmini üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracı



rolü olduğu görülmektedir. Olgun sevginin iş tatmini üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin, Zeki olmak (mantıklı hareket etmek) iş tatmini üzerinde süreç adaletinin aracı rolü olmadığı görülmektedir.

Bireysel değer boyutlarından hedefin iş tatminini doğrudan etkilemediği ancak dağıtım adaletinin aracı rolünü üstlendiğinde etkilediği görülmektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışan bireyler hedeflerini gerçekleştirip iş tatmini sağlamalarında dağıtım adaletinin bireyler için önemli bir kavram olduğu, dağıtımın eşitlik kuramının varsayımları doğrultusunda yapılması sonucunda motivasyon ve sürekliliğin sağlanacağı böylelikle bireylerin sahip oldukları işten aldıkları tatmin seviyesi artacaktır.

Son yıllarda örgütün devamlılığını ve başarısını sağlamak için bireylerin önemli olduğu ve iş tatmin düzeyinin hangi faktörler aracılığı ile arttırabileceğini, bireysel değerlerin iş tatminine direkt olarak etkisi olmasa da örgütsel adaletin aracı rolü ile iş tatmini etkileyeceği görülmüştür. Her örgüt adalet algısına sahip olmalı ve bu algıyı doğru yönetmelidir. Adaleti doğru yöneten her örgüt hedeflerine ulaşmakta ve çalışanların iş tatminini sağlayarak işine bağlı, etkin ve iş konusunda kendini yetiştirmiş kalifiye çalışanlara sahip olacak ve bu durumun sürekliliğini sağlayabilecektir. Bu yüzden adalet algısının iş tatminine ne gibi etkisi olduğunu anlamaya yönelik yapılan çalışmaların arttığı gözlemlenmektedir. (Yürür, 2008; Mullen & Skitka, 2002; Lippopen, Olkkonen, Myyry, 2004; Özmen, Arbak, & Süral Özer, 2007)

Örgütün devamlılığı ve başarısını sağlayabilmesi için çalışan bireyler çok önemlidir. Bireylerin sahip oldukları değer hiyerarşisine göre iş tatmini sağlayabilmeleri, bireysel değer boyutları ile örgütsel adalet sahip olduğu alt boyutlardan birbirlerine olan etkilerini bulmaya yönelik çalışmaların yapılmasına gereksinim vardır. İş tatminini sağlamada örgütsel adalet boyutlarının önem arz ettiği ancak yaptığımız çalışmada bu boyutlardan sadece dağıtım adaletinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütler adalet algısına sahip olmalı ve doğru yönetmelidir. Adalet algısını doğru bir şekilde yöneten örgüt hedeflerine ulaşır, sürekliliğini sağlar ve kalifiye çalışanlarını elinde tutar. Bireysel değerler ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde ki etkisini inceleyecek olan çalışmalarda özellikle bireysel değerler ve örgütsel adalet boyutlarını birbiriyle uygun olan alt boyutları üzerinden mediatör etkinin olup olmadığını sorgulanmasını yararlı olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Anar, S. (1983). Değerlerin Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*(82), 8-44.
- Aristoteles. (2014). *Nikomakhos'a Etik, Bütün Yapıtları 5*. Say Yayınları.
- Aryee, S., Pavan, S., & Chen, Z. (2002). Trust As A Mediator The Relationship Between Organizational Justice And Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model. *Journal Of Behavior*(23), 267-285.
- Aydın, M. (2011). *Değerler, İşlevleri Ve Ahlak*. 12 02, 2018 Tarihinde [http://vizyon21y.com/documan/egitim\\_ogretim/egitim/degerler\\_egitimi/degerler\\_islevleri\\_ve\\_ahlak.pdf](http://vizyon21y.com/documan/egitim_ogretim/egitim/degerler_egitimi/degerler_islevleri_ve_ahlak.pdf) Adresinden Alındı
- Azim, M. T., Haque, M. M., & Chowdhury, R. A. (2013). Gender, Marital Status And Job Satisfaction An Empirical Study. *International Review Of Management And Business Research*, 491.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction. *A Literature Review. Management Research And Practice*, 3(4), 77-86.
- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. 28.
- Baldwin, S. (2006). *Organisational Justice*. 08 2018 Tarihinde <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf> Adresinden Alındı.
- Bardi, A., & Schwartz, S. (2003). Values And Behavior: Strength And Structure Of Relations. Article İn Personality And Social Psychology Bulletin.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research Conceptual Strategic And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173-1177.
- Bayarçelik, E. B., & Fındıklı Afacan, M. (2016). The Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave, Procedia. *Social And Behavioral Sciences*(235), 403-411.
- Boltin, R. B. (2010). *Werte-Begriff Und Werteklassen Nach INKOKA Der Neuen Wissenstechnologie. Nürnberg*. (R. B.-B. Boltin, Dü.) 06 28, 2018 Tarihinde [http://www.inkoba.de/uploads/media/zum\\_werte-begriff.pdf/](http://www.inkoba.de/uploads/media/zum_werte-begriff.pdf/) Adresinden Alındı
- Brunetto, Y., Wharton, R. F. (2006). *The İmpact Of Relationship Between Supervisors And Local Government Employees Post The İmplementation Of NPM: A Social Capital Perspective*. Asia Pacific Journal Of Human Resources.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Castillo, C., Fernandez, V. (2017). Relationships Between Th Dimensions Of Organizational Justice And Students Satisfaction İn University Contexts. *İntangible Capital*, 13(2), S. 285.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (1975). Values and The Organization: Suggestions for Research. *The Academy Of Managemnt Journal*, 18(3), 550 – 561.
- Cemalcılar, Z., & Kağıtçıbaşı, Ç. (2014). *Dünden Bugüne İnsan Ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş* (Cilt 16). Evrim Yayın Evi.
- Chanchani, S., Shantopriyan, P. (2009) Typologies Of Culture, Ssrn Electronic Journal, July 2009, P.2 23). 11 2018 Tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/228221516\\_typologies\\_of\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/228221516_typologies_of_culture) Adresinden Alındı.

- Chin, W. (2010). *Chin, W.W. (2010), "Bootstrap Cross-Validation Indices For PLS Path Model Assessment", İchin, W.W. (2010), "Bootstrap Cross-Validation Indices For PLS Path Model Assessment", In Esposito Vinzi, V. , Chin, W.W. , Henseler, J. And Wang, H. (Eds). New York: Handbook Of Partial Least Squares: Concepts, Methods And Applications.*
- Cho, S., Bae, J., Ahn, S., & Lee, K.-H. (2009). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Outcomes By Combining Transaction Cost Approach With Social Exchange Theory. *Annual Meeting Of The Southern Political Science Association*. New Orleans.
- Chumakov, A. (2000). *Human Values: The Key To Solving Global Problems, Russian Philosophical Society, 07 07, 2018* Tarihinde <http://www.bu.edu/wcp/papers/valu/valuchum.htm> Adresinden Alındı.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19)*, S. 201. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289164> Adresinden Alındı.
- Cohen – Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role Of Justice İn Organizations: A Meta- Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 86(2)*, 278-321.
- Colquitt, J. A., Donald, E. C., Chrishtoper, O. P., Michael, J. W., & Yee, K. N. (2001). Justice At The Millenium: A Meta Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology, 86(3)*, 425-445.
- Cook, K. S., & Hegtuedt, K. (1983). Distributive Justice, Equity And Equality *Annu. Rev. Sociol., 9*, 217-241.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). *Organizational Justice*. Elsevier Ltd.
- Çınar Altıntaş, F. (2004). Kültürlerarası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması. 5. Bursa.
- Çıvgın, A. G. (2014). Ontolojik Temellere Dayanan Felsefi Antropoloji. *Mavi Atlas, S. 109-121*.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Kamu İşletmeleri İş Verenleri Sendikası, 35-51*.
- Çalışkur, A., Demirhan, A., & Bozkurt, S. D.-2. (2012). *Değerlerin Belirli Meslek Alanları Ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi, 7(1)*, 210-236.
- Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2)*, 54.
- Döscher, K. (2014). Recovery Management İn Business-To-Business Markets. 46.
- Dilmaç, B. (2002). *İnsanca Değerler Eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dogan, D. (2019). *Smartpls İle Veri Analizi (Cilt 2)*. Zet Yayınları.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants Of Job Satisfaction Of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management, 31(3)*, 343 – 358.
- Ellington, R. H. (1998). A Mix Of Cultures, Values, And People: An Organizational Case Study Author. *Human Organization, 57(1)*, S. 98.
- Ergen, G. (2015). Hierarchical Classification Of Values. *International Journal Of Progressive Education, 11(3)*.
- Ergin, C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi, 12(39)*, 25-36.
- Fichter, J. (1990). Sosyoloji Nedir ? (Ç. N. Çelebi, Dü.) (75), S. 132.

- Finegan, J. E. (2000). The Impact Of Person And Organizational Values On Organizational Commitment. *Journal Of Occupational Psychology Printed In Great Britain*, 149-169.
- Foley, S., Kidder., D. L., & Powell., G. N. (2002). The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates. *Journal Of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy Of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal Of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freedman, S., & Montari, J. (1980). An Integrative Model Of Managerial Reward Allocation. *Academy Of Management Review*, 5(3), 381 – 390.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Cilt 3). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ghulam Mustafa Kazi, S. A. (2012). The Contribution Of Organizational Variables And Its Impact On Job Turnover And Job Satisfaction Of Employees. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 1067-1073.
- Green, J. (2000). Job Satisfaction Of Community College Chairpersons. Blacksburg Virginia.: Virginia Polytechnic Institute And State University.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Ohio State University, Academy Of Management Review*, 12(1), 9-22 (13).
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Ohio State University, Academy Of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice; Yesterday, Today And Tomorrow”. *Journal Of Management*(16), S. 399-432.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publication.
- Hanson, D. J. (1969, April). Values And Social Science. *Social Science*, 44(2), S. 81 - 87.
- Harpıtlı, Ş. (2014, September). Job Satisfaction And Its Relation With Perceived Workload: An Application In A Research Institution. The Graduate School Of Natural And Applied Sciences Of Middle East Technical University, Department Of Industrial Engineering.
- Hassan, H., Vina, T. M., & Ithnin, N. S. (2017). Perceived Organizational Politics And Job Satisfaction: The Role Of Personality As Moderator. *Scientific Journal Of Logistics*, 13(4), 479-493.
- Hayley, A., Zinkiewicz, L., & Hardiman, K. (2015). *Values, Attitudes, And Frequency Of Meat Consumption. Predicting Meat-Reduced Diet In Australians*, School Of Psychology. Australia: Deakin University.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*(43), 115-135.
- Hüseyinkılıç, B. (2010). Bireysel Değerler Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Askeri Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. 19. Adana.
- Hofstede, G. (2001). *Culture Consequences*. Sage Publications Inc.
- Hollander-Blumoff, R. (2016). Formation Of Procedural Justice Judgments In Legal Negotiation. *Springer Science Business Media Dordrecht 2016*, S. 20.

- Hoselitz, B. F. (1971). *Economic Growth And Development: Non - Economic Factors İn Development* (Cilt 2nd Ed.). (J. W. Sons, Dü.) New York: Political Development And Social Change.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet : Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- Jones, G., & George, J. (1998). The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork. *Academy Of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship; A Qualitative And Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kahle, L., Beatty, S. E., & Homer, P. (1986). Alternative Measurement Approaches To Consumer Values: The List Of Values (LOV) And Values And Life Style (VALS). *The Journal Of Consumer Research*, 13(3), 405-409.
- Katz, D., & Ezra, S. (1959). Stotland, 'A Preliminary Statement To A Theory Of Attitude Structure And Change,' İn S. Koch(Ed.), *Psychology: A Study Of A Science*, 423-475.
- Kaya, M. (2013). The Effects Of Perceived Organizational Justice On Police Job Satisfaction, Job Involvement And Job Stress: A Case Of A Turkish National Police, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The College Of Education. Louisv: A Dissertation Submitted To The Faculty Of The College Of Education, Spalding University.
- Keser, A. (2014). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Basım Yay. Dağ.
- Keser, A., Yılmaz, G., & Yürür, S. (2012). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Umut Yayınları, 2. Baskı, Ağustos 2012, S. 204.
- Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış. 320-322.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.
- Konovsky, M. (2002). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations. *Journal Of Management*, 26(3), 489-511.
- Lippopen, J., Olkkonen, M.-E., & Myyry, L. (2004). Personal Value Orientation As A Moderator İn The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Its Hypothesized Consequences. *Social Justice Research*(17), 275-292.
- Lachman, R., Nedd, A., & Hinings, B. (1994). Analyzing Cross-National Management And Organizations: A Theoretial Framework. 40(1), 41.
- Luthans, F. (2011). *Organisational Behaviour: An Evidence-Based Approach*.
- Madrigolu, R. (1995). Personel Values, Traveler Personality Type And Leisure Travel Style. *Journal Of Levisure Research*, 27(2), 125-142.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The Role Of Justice Judgments İn Explaining The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Group & Organization Management*(21), 1.
- Mathur, G., Banerjee, R., Pygnavil, R. S., Tripathi, S., Pathak, A., Sharma, B., & Upadhyay, M. K. (2011). Stress And Job Satisfaction- A Study Of Academicians. *A Systematic Guide To Write A Research Paper*, 219.
- Mcfarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes. *Academy Of Management Journal*(35), 3.

- Moorman, R., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly And Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Procedural Justice. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6(3), 209-220.
- Motoi, G. (2017). *Values As An Object Of Study Fort He American And The French Sociology. A Review Of F. Znaniecki's And R., Lecturer.*, Kasım 2018 Tarihinde <http://sserr.ro/wp-content/uploads/2017/12/4-2-222-231.pdf> Adresinden Alındı
- Mullen, E., & Skitka, L. (2002). Understanding Judgments Of Fairness İn A Real-World Political Context: A Test Of The Value Protection Model Of Justice Reasoning. *Personality And Social Psychology Bulletin*(28), 1419 – 1429.
- Muzumdar, P. (2012). Influence Of İnteractional Justice On The Turnover Behavioral Decision İn An Organization. *Journal Of Behavioral Studies İn Business*, 5, 31-41.
- Oyeshile, O. A. (2004). OYESHİLE, Olatunji A., Communal Values, Cultural Identity And The Challage Of Development İn Contemporary Africa. *University Of Ibadan*, 29 (3), 294.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Şimşir, S. (2010). *Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerinde Bir Araştırma*. 11.2018 Tarihinde [Https://Dergipark.Org.Tr/Download/Article-File/203472](https://Dergipark.Org.Tr/Download/Article-File/203472) Adresinden Alındı
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdeveci, M. (2005). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler/Örgütsel Bakış*, Editör: Aşkın Keser, Nobel Yayınları (Cilt 1).
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Süral Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 17-33.
- Pachella, R. G. (1986). Personal Values And Value Of Expert. *Testimony Law And Human Behavior*, 10, 145-150.
- Palajologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). *Organizational Justice And Employee Satisfaction İn Performance Appraisal* (Cilt 35). Journal Of European Industrial Training.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior - 15th Ed.* S4Carlisle Publishing Services.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs Attitudes And Values*. Sanfrancisco: Jossey – Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature Of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M., & Regan, J. F. (1980). The Role Of Values İn The Counselling Situation. *The Pernonnel And Guidance Journal*, 576 - 582.
- Ros, M. (1999). *Basic Individual Values, Work Values, And The Meaning Of Work*, *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48(1), 49-71. Applied Psychology: An International Review, 48(1).
- Saving, L., & Schwartz, S. H. (2000). Value Priorities And Subjective Well – Begin: Direct Relations And Congruity Effect. *European Journal Of Social Psychology*, 30, 177-198.
- Sayın, U. (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama. Erzurum.

- Sağnak, M. (2004). Örgütlerde Değerler Yönünden Birey - Örgüt Uyum Ve Sonuçları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 10(37), 72-95.
- Schermerhorn, J. J., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organization Behavior* (Cilt 7). University Of Phoenix.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Richard, N. (2010). *Organizational Behavior. Organizational Behavior*. (11th. Edition B., S. 41). İçinde
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview Of The Schwartz Eory Of Basic Values. *Online Readings İn Psychology And Culture*, 2(1), 10.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview Of The Schwartz Eory Of Basic Values. *Online Readings İn Psychology And Culture*, 2(1), 4. Schwartz, S. H. (2012). An Overview Of The Schwartz Eory Of Basic Values. *Online Readings İn Psychology And Culture*, 2(1). S. 4 <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116> Adresinden Alındı
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview Of The Schwartz Teory Of Basic Values. *Online Readings İn Psychology And Culture*, 2(1), 3-7.
- Sezgin Nartgün, Ş. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 129-148.
- Skitka, L. J. (2002). Do The Means Always Justify The Ends Or Do The Ends Sometimes Justify The Means? A Value Protection Model Of Justice. *Personality And Social Psychology Bulletin*(28), 588-597.
- Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship Between Job Satisfaction And Employee Experience. *Journal Of General Management Research*, 4(2), 41-48.
- Staples, D., & Higgins, C. (1998). A Study Of The Impact Of Factor Importance Weightings On Job Satisfaction Measures. *Journal Of Bussiness And Psychology*, 13(2), 211-232.
- Türk, F. (2016). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. S. 13.
- Türkkahraman, M. (2014). Social Values And Value Education. *Sciencedirect*, 116, S. 633-638.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim Ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job Satisfaction İn The Public Service, The Effects Of Public Service Motivation, Workplace Attiributes And Work Relations. *Public Management Review*, 13(5), 731-751.
- Thome, H. (2015). *International Encyclopedia Of The Social & Behavioral Sciences* (Cilt 25). Oxford: Elsevier.: Sociology Of Publisher: Elsevier Ltd.
- Thompson, A. (2009). Interpreting Kahle's List Of Values: Being Respected, Security, And Self- Fulfillment İn Context. *UW-L Journal Of Undergraduate Research XII*.
- Toker, B. (2011). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal Of Yasar University*, 2(6), 591-614.
- Ülken, H. Z. (1964). *Bilgi Ve Değer* (Cilt 1). Ankara: Aytemiz Kitapevi.
- Vroom, V. H. (1964). *Work And Motivation*. New York: WİLEY.
- Wal, Z. V., Graaf, G. D., & Lasthuizen, K. (2008) 07 27). *Similarities And Differences Between The Organizational Values Of The Public And Private Sector*. (27.07.2018) Tarihinde <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x> Adresinden Alındı.

- Wasti, S. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik Ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing And The Process Of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wuthnow, R. (2008, Jun). The Sociological Study Of Values. *Sociological Forum*, 23(2), 333 - 343. 11 28, 2018 Tarihinde <https://www.jstor.org/stable/20110269> Adresinden Alındı
- Xenitidou, M., & Edmonds, B. (2014). *The Conundrum Of Social Norms*. Springer International Publishing Switzerland.
- Yürür, S. (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*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S., & Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Kamu Çalışanlarına İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisimidir? *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148. 07 11, 2018 Tarihinde <https://www.msxlabs.org/forum/kultur/16998-evrensel-degerler.html#ixzz409v92cp1> Adresinden Alındı



## EKLER

### EK 1 : Çalışmada kullanılan anket

#### Değerli katılımcı;

Bu anket, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon programında Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ danışmanlığında devam etmekte olduğum yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Bu veriler sadece akademik amaçla kullanılacak başka hiçbir yerde kullanılmayacaktır.

Bu araştırma, “Çalışanların Bireysel Değerler ve Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”ni göstermeyi amaçlamaktadır.

Değerli katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ozan Basri SAK

#### Cinsiyetiniz?

Kadın ( )

Erkek ( )

#### Pozisyon?

( ) Üst Kademe Çalışan ( ) Orta Kademe Çalışan ( ) Alt Kademe Çalışan

( ) Yönetici Olmayan Çalışan

#### Sektör?

( ) Otomotiv

( ) Gıda

( ) İnşaat

( ) Tekstil

( ) Diğer

SORU NO		Kesinlikle	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
1	Elde ettiğimiz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2	Elde ettiğimiz kazanımlar tamamladığımız işe uygun mudur?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3	Elde ettiğimiz kazanımlar kuruma yapmış olduğumuz katkıyı yansıtır mı?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4	Elde ettiğimiz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansla uygun mudur?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5	Fikir ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7	Bu süreçler ön yargılardan uzak bir şekilde uygulanıyor mu?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8	Bu süreçler doğru bilgiye dayandırılmış mıdır?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9	Bu süreçler sonucunda ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11	Size nazik davranır mı?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12	Size saygılı davranır mı?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13	Size haksız yorum ve eleştiriler yönelir mi?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14	Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17	İş tatmin edicidir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
18	İşim sıkıcıdır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19	İşim yorucudur.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
20	İş yerinde kendimi gerçekleştirme olanaklarım vardır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
21	İş yerinde yükselme olanakları sınırlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22	İş yerimde yükselme bireysel becerilere dayanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
23	İş yerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
24	İş yerimde düzenli olmayan yükselme politikası uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
25	İyi çalışma üstlerim tarafından takdir edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
26	İş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

### Değerli katılımcı;

Bu bölüm, bireysel değerlere yönelik sorulardan oluşmaktadır. Hayatımda temel prensip olarak bu değerlerin BENİM İÇİN önem derecesi nedir? Bu soruyu kendinize yönelterek listede bulunan çeşitli değerlerin hayatınızı yönlendiren bir prensip olarak sizin için ne kadar önemli olduğunu derecelendirmenizdir. Bu derecelendirme için aşağıdaki derecelendirme ölçeğini kullanınız.

Her Değerin Önündeki boşluğa, o değerın sizin için önemini gösteren rakamı (1,2,3,4,5,6,7) yazın. Şüphesiz, rakamları birden fazla kullanmaya ihtiyacınız olacaktır, ancak mutlak önem derecelerine göre tüm rakamları birbirinden ayırt etmeye çalışın.

1	2	3	4	5	6	7
Değerlerime Ters/aykırı	Önemsiz			Önemli	Çok Önemli	Mutlak Önemli

1	.....	Manevi (Tinsel) Bir Yaşam (Maddi değerlerden çok manevi, içsel olanlara önem vermek) (6)
2	.....	Güzel Bir Dünya (Doğa ve Sanatın Güzelliği)
3	.....	Zengin olmak (Maddi, servet, para)
4	.....	Kendini Denetleyebilmek (Kendi sınırlamak, yanılmaya direnmek)
5	.....	Kendi amaçlarını seçmek (kendi hedeflerini seçebilmek)
6	.....	Bana Düşen Hayatı Kabullenmek (Hayat Şartlarına Boyun Eğmek)
7	.....	Barış İçinde Bir Dünya (Savaş ve Çatışmalardan Uzak bir dünya)
8	.....	İlimli olmak (Aşırı Duygu ve Hareketlilikten Kaçınmak)
9	.....	Zeki Olmak (Mantıklı ve düşünen biri olmak)
10	.....	Kibar Olmak (Nazik ve Terbiyeli)
11	.....	Değişken Bir Hayat (Mücadele, yenilik ve değişikliklerle Dolu)
12	.....	İtaatli Olmak (Görevini yapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak)
13	.....	Olgun Sevgi (Derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar)
14	.....	Otorite Sahibi Olmak (Yönetme ve emir verme hakkına sahip olmak)
15	.....	Başarılı Olmak (Amaçlarına ulaşabilmek)

## EK 2: Faktör Yükleri

	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Süreç Adaleti	Hedef	Olgun Sevgi	Zeki Olmak	İş Tatmini
DA_1	0.820						
DA_2	0.825						
DA_3	0.865						
DA_4	0.716						
EA_1		0.825					
EA_2		0.854					
EA_4		0.706					
EA_5		0.695					
EA_6		0.609					
SA_1			0.658				
SA_2			0.857				
SA_3			0.732				
SA_4			0.796				
SA_5			0.594				
SA_6			0.776				
Hedef				1.000			
Olgun Sevgi					1.000		
Zeki olmak						1.000	
İs Tatmini							1.000

### EK 3 : Cross Loading Çapraz yükleme kriteri

Cross Loading Çapraz yükleme kriterinde boyutların ait olduğu boyutlarda yüksek faktör yüklerine sahip olması beklenmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi her alt boyut sahip olduğu boyutta yüksek korelasyona sahip olduğu görülmektedir.

	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Süreç Adaleti	Hedef	Olgun Sevgi	Zeki Olmak	İş Tatmini
DA_1	<b>0.820</b>	0.340	0.491	0.273	0.100	0.107	0.372
DA_2	<b>0.825</b>	0.201	0.469	0.189	0.063	0.045	0.466
DA_3	<b>0.865</b>	0.260	0.495	0.319	0.028	0.173	0.476
DA_4	<b>0.716</b>	0.308	0.503	0.236	0.008	0.194	0.303
EA_1	0.268	<b>0.825</b>	0.533	0.333	0.201	0.180	0.434
EA_2	0.270	<b>0.854</b>	0.543	0.343	0.196	0.259	0.381
EA_4	0.280	<b>0.706</b>	0.501	0.171	0.154	0.302	0.342
EA_5	0.259	<b>0.695</b>	0.494	0.071	0.183	0.245	0.251
EA_6	0.158	<b>0.609</b>	0.382	0.279	0.157	0.240	0.219
SA_1	0.476	0.522	<b>0.658</b>	0.289	0.065	0.134	0.392
SA_2	0.480	0.600	<b>0.857</b>	0.288	0.103	0.185	0.430
SA_3	0.300	0.509	<b>0.732</b>	0.242	0.024	0.265	0.304
SA_4	0.482	0.481	<b>0.796</b>	0.243	0.030	0.142	0.396
SA_5	0.447	0.257	<b>0.594</b>	0.303	0.036	0.157	0.404
SA_6	0.461	0.557	<b>0.776</b>	0.291	0.044	0.293	0.357
Hedef	0.316	0.333	0.375	<b>1.000</b>	0.219	0.356	0.299
Olgun Sevgi	0.062	0.240	0.070	0.219	<b>1.000</b>	0.151	-0.008
Zeki olmak	0.157	0.321	0.266	0.356	0.151	<b>1.000</b>	0.047
İs Tatmini	0.508	0.453	0.518	0.299	-0.008	0.047	<b>1.000</b>

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Ozan Basri SAK
Tez Adı	Çalışanların Bireysel Değerler Ve Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Yönetim ve Organizasyon
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 16/07/2013

İmza : 