

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ:
DOĞU ANADOLU BÖLGESİ GENÇLİK HİZMETLERİ
VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ÇALIŞMA**

Muharrem Alparslan KURUDİREK

Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Orcan Mızrak

Doktora Tezi – 2014

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ DOYUMU
İLİŞKİSİ: DOĞU ANADOLU BÖLGESİ GENÇLİK
HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Muharrem Alparslan KURUDİREK

Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Orcan MIZRAK

ERZURUM
2014

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SPOR SAĞLIK BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ:
DOĞU ANADOLU BÖLGESİ GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR
İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Muharrem Alparslan Kurudirek

Tez Savunma Tarihi : 16.06.2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Orcan Mızrak (Atatürk Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Azmi Yetim (Gazi Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Mustafa Atasever (Atatürk Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Recep Gürsoy (Atatürk Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Yunus Öztaşyonar (Atatürk Üniversitesi)

Onay

Bu çalışma yukarıdaki jüri tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Yavuz Selim SAĞLAM

Enstitü Müdürü

Doktora Tezi

ERZURUM – 2014

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
ŞEKİLLER DİZİNİ	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	5
2.1.1. Örgütsel Adalet Türleri.....	7
2.1.1.1. Dağıtım Adaleti.....	7
2.1.1.2. Prosedür Adaleti	9
2.1.1.3. Etkileşimsel Adalet.....	10
2.1.2. Örgütsel Adalet Teorik Yaklaşımlar	12
2.1.3. Örgütsel Adalet ve Spor İlişkisi.....	13
2.2. İş Doyumu Çerçevesi.....	15
2.2.1. İş Doyumu.....	16
2.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	18
2.2.2.1. Kişisel Faktörler.....	19
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler	27
2.2.3. İş Doyumu Kuramları	29

2.2.3.1. İçerik Kuramları.....	30
2.2.3.2. Süreç Kuramları	35
2.2.4. İş Doyumu Spor İlişkisi	39
3. MATERYAL VE METOT	40
3.1. Çalışma Evreni ve Örneklem	40
3.2. Veri Toplama Araçları	40
3.3. İstatistik Analizi	41
4. BULGULAR.....	43
5. TARTIŞMA	54
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
KAYNAKLAR	65
EKLER	81
EK-1. ÖZGEÇMİŞ ÖRNEĞİ	81
EK-2. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	82
EK-3. MINNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ	83
EK-4. ETİK KURUL ONAY FORMU	84

TEŐEKKÖR

Tez çalıőmamda emeği ve desteği olan herkese derin teőekkÖrlerimi sunarım.

Muharrem Alparslan KURUDİREK

ÖZET

Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma

Amaç: Bu araştırma Doğu Anadolu Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu düzeylerini tespit ederek aralarındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

Materyal ve Metot: Araştırmanın evrenini; Doğu Anadolu Bölgesindeki ‘Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görevli yaklaşık 1000 personel oluşturmaktadır. Örneklem grubu Ağrı, Bingöl, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Kars, Malatya ve Muş Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan 214 kişi oluşturmuştur.

Çalışanların kurumlarına yönelik adalet algılarını belirlemek için Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinden ve Weiss ve ark. tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. 20 maddeden oluşan ve 5’li Likert tipli iki ölçeğin değerlendirmesinde de katılımcıların verdikleri cevapların puan karşılıkları ortalaması kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için Frekans Analizi, örgütsel adalet ve iş doyumunu düzeylerinin belirlenmesinde Betimleyici İstatistik, cinsiyet, medeni durum, kurumdaki kadro statüsü, idari statü ve idari geçmiş gibi özelliklerle örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisinin tespiti için t-testi, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu mezuniyeti durumu, kadro statüsüne göre çalışma şekli ve kurumdaki çalışma yaşı ile örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisinin tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi, anlamlı ilişki durumlarının varlığında ise durumun hangi grup ya da değişkenden kaynaklandığının tespiti için de Tukey Testi uygulanmıştır.

Bulgular: Yapılan çalışma sonucunda katılımcılar Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu düzeyleri açısından memnuniyet seviyesinin altında bir ortalamaya sahiptir. Buna göre katılımcıların ortalama Örgütsel Adalet Algısı düzeyi ($X=3.04\pm.993$), ortalama İş Doyumu düzeyi ($X=3.11\pm.914$) olarak görülmektedir.

Sonuç: Çalışma sonucunda araştırmaya dâhil olan katılımcıların Örgütsel Adalet ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.607$, $p<0.01$).

Anahtar Kelimeler: Gençlik Hizmetleri ve Spor, İş Doyumu, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction: A Study on Personnel of the Eastern Anatolia Region Provincial Directorate of Youth Welfare and Sports

Aim: The aim of the present study is to determine the organizational justice and job satisfaction levels of personnel working at Provincial Directorate of Youth Welfare and Sports and to investigate the relationship between two variable.

Material and Method: The sample of the study included 214 personnel working at Provincial Directorates of Youth Welfare and Sports in cities in Eastern Anatolia region including Ağrı, Bingöl, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Kars, Malatya and Muş.

In terms of data collection, ‘Organizational Justice Scale’ developed by Niehoff and Moorman (1993) and Minnesota Job Satisfaction Scale by Weiss et al. Both of the scales consists of 20 items was used in order to determine the organizational justice and job satisfaction levels of the participants and average of the total scores obtained from both scales was calculated to determine the level of the level of organizational justice and job satisfaction of the participants. Statistical analyses based on ($p < 0.05$) significant level. Data analysis included frequency analysis, descriptive statistics, independent samples t-test and one-way ANOVA to examine and compare the demographic information of participants, organizational justice and job satisfaction levels cadre and managerial status, income, age, seniority, education, and city. Furthermore, correlation analysis was conducted in order to measure the relationship between organizational commitment and mobbing.

Results: The average of the organizational justice ($X = 3.04 \pm .993$) and job satisfaction ($X = 3.11 \pm .914$) levels of participants was found lower than pleased degree in the result of the study.

Conclusion: The results of the study indicated that there was a statistically significant positive correlation between organizational justice and job satisfaction levels ($r = -.607$, $p < 0.01$).

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Justice, Youth Welfare, Sports

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No

Sayfa No

Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi..... **30**

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Örgütsel Adalet Boyut ve Teorilerinin İlişkilendirilmesi ve Sınıflandırması.....	2
Tablo 4.1. Katılımcıların Çeşitli Demografik Özellikleri.....	43
Tablo 4.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu Düzeylerinin Ortalama Değerleri.....	44
Tablo 4.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	45
Tablo 4.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	45
Tablo 4.5. Çalışanların Kadro Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	45
Tablo 4.6. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri.....	46
Tablo 4.7. Çalışanların Kurumdaki İdari Pozisyonlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması.....	46
Tablo 4.8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	47
Tablo 4.9. Katılımcıların Buldukları ve Çalıştıkları İllere Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması.....	47

Tablo 4.10. Katılımcıların Buldukları ve Çalıştıkları İllere Göre Örgütsel Adalet Algılarının Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları.....	48
Tablo 4.11. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması.....	49
Tablo 4.12. Katılımcıların Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) ve Dengi Okul Mezuniyeti Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması.....	49
Tablo 4.13. Katılımcıların Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) Mezuniyeti Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları.....	50
Tablo 4.14. Katılımcıların Kadro Statüleri ve Çalışma Şekillerine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması.....	51
Tablo 4.15. Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması.....	51
Tablo 4.16. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	52
Tablo 4.17. Katılımcıların Dağıtım Adaleti ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	52
Tablo 4.18. Katılımcıların Prosedür Adaleti ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	53
Tablo 4.19. Katılımcıların Etkileşimsel Adalet ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	53

1. GİRİŞ

Verimlilik kavramı, modern dünyada varlığını sürdüren her kurumsal yapı için ciddi düzeyde önem arz etmektedir. Hammadde, iş gücü, teknoloji ve girişimci gibi pek çok unsurun bir araya gelerek bir ürünü ortaya koyduğu bu sistemler içinde verimliliği kontrol altına alabilmek, bir standarda sabitlemek, hatta yükseltmek başlı başına bir problem olarak değerlendirilmiş ve irdelenmiştir.¹ Rekabetin olduğu her ortamda, üretilen çıktı ne olursa olsun verimlilik süreklilikle değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bir değişken olarak verimliliğin, pek çok bağımsız değişkenden etkilenen genel bir kavram olduğunu düşünmek mümkündür. Özellikle sanayi devrimi sonrasında bilim adamlarının konuyu bu şekilde ele alarak verimliliği etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin verimliliğe etki düzeylerini saptamaya çalıştıkları bir gerçektir. Zira literatür incelendiğinde verimliliği etkileyen faktörlerin birer alt boyut olarak incelendiği, bu alt boyutların kendi aralarındaki ya da doğrudan verimlilik üzerindeki ilişkilerinin araştırıldığı pek çok bilimsel çalışmanın olduğu görülmüştür.²

Kurumların istihdam ettiği kişilerin verimliliği ya da performansını etkileyen faktörlerin başında ise motivasyon kavramı gelmektedir.³ Örgütsel anlamda motivasyon, kişinin çalıştığı ortamda sergilediği tutumu belirlemede önemli seviyede etkisi olan kavramlardan biri olarak tanımlanabilir. Fakat günümüzde tam zamanlı çalışma süresinin kişinin uyanık olduğu iş günü zamanının yarısını kapladığı düşünüldüğünde, kişinin çalıştığı kurum içerisinde kendini iyi hissetmesinin sadece kurumsal verimliliği etkilemediği savının önemli bir varsayım olduğu aşikârdır. Dolayısıyla kurumların ya da örgütlerin, çalışan personelinin motivasyon seviyesini yükseltecek etmenlerin sadece iş dışı zamanlarda olduğunu, çalışma ortamının salt biçimde üretim alanı şeklinde tasarlanması gerektiğini düşünen bir yönetim anlayışı oluşturması, çalışanın

motivasyonun düşük kalmasına dolayısıyla da verimliliğinin azalmasına neden olması kaçınılmazdır. Motivasyon hakkında yapılan çalışmalar ve elde edilen sonuçlar incelendiğinde motivasyonu etkileyen faktörlerin kişisel (içsel) ve kurumsal ya da çevresel (dışsal) olmak üzere iki grupta toplanabildiği görülmüştür.⁴ Böylesi bir sınıflandırma sonucunda içsel bir etmen olan iş doyumunun önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin Özgüven,⁵ işyerlerinde doyum sağlayabilen çalışanların, çevreleri ile olan ilişkilerinin daha düzenli olduğunu, işyerlerinde istekle çalıştıklarını, çalışma gruplarından hoşnut olduklarının, bunun sonucu olarak da işlerinden mutlu olduklarının, gurur ve başarı duyguları içinde işlerine bağlandıklarının ve işlerinde verimli olduklarının gözlenmekte olduğunu ifade etmektedir. İş doyumunu hakkında yapılan ayrıntılı tanımlardan birinde iş doyumunun; "Bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak değerlendirmesidir" şeklinde açıklanması yukardaki ifadeleri destekler niteliktedir.⁶ Bu açıdan bakıldığında iş doyumunu kavramının örgütsel anlamda yönetimin başarısı ile ilgili önemli bir geri besleme unsuru olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgütlerde çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması yönetsel bir başarı olarak algılanacağından, yöneticilerin de önemsemesi gereken bir olgudur. Aynı şekilde düşük iş doyumunun olduğu örgütlerde de bu durumun oluşmasına sebep olan faktörlerin yönetimce değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

İş doyumunu etkileyen faktörler ise geniş açılı bir değerlendirme ile belirgin olmasına karşın bu yönde yapılan çalışmaların mahiyetleri noktasında farklılıklar göstermektedir.⁴ Bu farklılıklar değişik alt boyutların ortaya çıkmasından çok vakalar, örgütler ve kişiler üzerindeki önem düzeylerinin değişmesinden ortaya çıkmaktadır.

Adalet olgusu ise kavramsal anlamda geniş ve kapsayıcı bir yapıya sahip olması ve herkesçe ciddi düzeyde önemsenmesi nedeniyle kişilerin iş doyumunu doğrudan etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Adalet, düşünce sistemlerinin olduğu gibi sosyal yapıların da erdemidir⁷. Tanımdan da anlaşılacağı üzere adaletin sadece bir kavram olarak değil, bununla birlikte bir değer olarak da algılanması gerekmektedir. Örgütsel anlamda ise kişiler, kendilerinin ve diğer çalışanların çalıştıkları kurumlar ile kurdukları her ilişkiden elde ettikleri geri bildirim sonrası kurumla ilgili bir adalet algısı geliştirirler.⁸ Bu algının eşitlikçi olması veya olmaması ise kişinin iş doyumunu, motivasyonunu ve verimliliğini etkileyecek bir faktör olarak düşünülebilir. Bu çalışma için kuramsal açıdan incelemek gerekirse, verimliliği etkileyen önemli faktörlerden biri motivasyon, motivasyonu etkileyen faktörlerden biri iş doyumunu, iş doyumunu şekillendiren faktörlerden biri ise örgütsel adalet algısı olarak değerlendirilebilir. Verimlilik ve motivasyon konusunda yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında çalışan da kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa çalışanın motivasyonunun oluşacağı ve bunun verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir.⁹ Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel adalet ile güven, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, verimlilik ve örgütsel vatandaşlık arasında ilişki olduğunu ve örgütsel adalet konusu günümüzde de önemini korumayı sürdürdüğünü göstermektedir.^{10,11} İlgili literatür incelendiğinde ise konu hakkında ülkemizde halen derin boşlukların bulunduğu, uluslararası literatürde de yapılan çalışmaların yaklaşık yirmi yıllık bir geçmişe sahip olduğu görülmüştür.¹²⁻¹⁴

Diğer tüm örgütlerde olduğu kadar spor örgütlerinde de örgütsel adalet ve iş doyumunu kavramları önem arz etmesine karşın bu alanda yapılan çalışma sayısının azlığı bu çalışmanın yapılmasına temel hazırlamıştır.

Bu çalışma Türkiye Cumhuriyeti Doğu Anadolu Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görevli personelin örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzerine yapılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Felsefi açıdan adalet kavramı geçmişten günümüze sürekli tartışılan, ancak net olarak kabul görmüş biçimde tanımlanamayan nadir olgulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni adalet kavramını oluşturan alt boyutların çok fazla sayıda oluşu, bir başka deyişle adalet kavramının çok geniş olması, insanlığın varoluşu ile ortaya çıkması ve o zamanlardan günümüze modernleşen dünyada sürekli değişim içinde olmasıdır. Üstelik bu değişim sadece zaman mefhumu ile de ilgili değildir. Değişik coğrafyalarda ve kültürlerde adalet olgusu da farklı şekillere bürünmüştür. Antik çağ düşünürlerinin önemli bir kısmı adalet kavramının temellerini atarken, adaleti bireylerin davranışları üzerine ilkeler betimleyerek şekillendirdikleri gibi iktidarların ve yönetimlerin bakış açılarına da yön veren başlıca unsur olarak niteledikleri görülmüştür. Adaletin toplum ve devlet hayatı bakımından önemi üzerinde duran Aristoteles'in savunduğu üç temel ilke şu şekildedir;

- Adalet, toplum ve devletin temelidir.
- Adalet, devletin amacıdır.
- Adalet, devlet yönetiminin egemen unsurudur.¹⁵

Buradan da anlaşılacağı gibi adalet kavramının düzen kurma ve mevcut düzeni başarılı biçimde yönetme noktasında da önemi büyüktür. Dolayısıyla sadece sosyal alanlarda değil, boyutu ne olursa olsun örgütsel bir yapının yönetiminde de adalet kavramının rolü ve önemi büyüktür. Çünkü bir toplum için sosyal adalet ne ise bir örgüt için de örgütsel adalet odur.¹⁶ Bu bağlamda örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde çalışanların etkili biçimde performans gösterebilmeleri için bir gereklilik olarak yönetim bilimciler tarafından üzerinde durulan bir olgu haline gelmiştir. Kişilerin örgütsel temelde adalet ile ilgilenme sebepleri ve adalet algılarını şekillendiren unsurlar ise bu

kavramın alt boyutlarını oluşturmaktadır. Diğer yandan örgütsel adalet olgusunun ortaya çıktığı ilk dönemlerde temelinde Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisi'nin olduğu görülmektedir.^{17,18} Şöyle ki; tıpkı insanların sosyal hayat içerisinde maruz kaldığı ya da çevresindeki insanların yaşadığı olayların adil olup olmadığını irdelediği gibi, bir çalışan da örgüt için sergilediği performansı ve aldığı karşılığı pek çok açıdan değerlendirmek sureti ile bir yargı geliştirir. Bu değerlendirmelerden biri, kişinin örgütüne sağladığı katkının karşılığını alıp alamadığını değerlendirmesidir. Diğeri ise örgütte kendisine benzer çalışanların sağladığı katkıları ve aldıkları karşılığı değerlendirmesi ve kendi durumu ile kıyaslamasıdır. Bir diğeri de farklı örgütlerde kendisiyle benzer pozisyonlarda çalışanlarla kendi durumunu değerlendirmesi ve kıyaslaması şeklindedir.⁸ Tüm bu geribildirimler sonucunda kişi bağlı olduğu örgüte yönelik bir tutum belirler ve örgüte yönelik tepkileri bu tutum doğrultusunda gerçekleşir. Bununla birlikte, örgüt içerisinde uygulanan kurallar, kuralların uygulanmasındaki saydamlık ve çalışanlar arasındaki etkileşim de bu tutumu temelden etkilemektedir. Örgütsel adalet kapsamında yönetimin hedefi de çalışanlarının örgüt içerisindeki davranışlarına yön veren bu tutumlarının örgüt lehine olmasını sağlamak olmalıdır. Örgütsel adalet kavramı, kökeni daha eskilere dayanmasına karşın ilk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından ifade edilmiştir.¹⁹ Diğer yandan zaman içerisinde bilim adamları tarafından irdelendikçe bu kavramın da kendi içerisinde çeşitli boyut ve teoriler kazandığı görülmektedir.

Pek çok çalışmada örgütsel adalet türlerinin birbirleri ile ilişki noktasında yakınlıklar gösterdiği görülmüştür. Diğer yandan yapılan çalışmalar, uygulandığı zaman dilimi, bölgesi ve buna benzer değişkenleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde literatürce kabul görmüş örgütsel adalet türleri 'dağıtım adaleti' (distributive justice), 'prosedür adalet' (procedural justice) ve 'etkileşimsel adalet' (interactional justice)

şeklinde. Birçok araştırmacı prosedür adalet ve etkileşimsel adaletin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur. Olguların bağımsızlığı Moorman²⁰ ve Colquitt ve ark.'ın²¹ araştırmalarında da doğrulanmıştır. Cohen ve Spector'un²² meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtım, prosedür ve etkileşimsel) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır.²⁰ Bazı bilim adamlarının ise etkileşimsel adalet türünün, prosedür adaletin uzantısı olduğunu ifade ettiklerini de belirtmek gerekir.²³ Bu çalışmada bahse konu olan üç adalet türü ayrı ayrı ele alınmış, etkileşimsel adaletle ilgili olarak ise yukarıda bahsedilen her iki kanıya ve bu durumun nedenlerine değinilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Adalet Türleri

2.1.1.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım Adaleti farklı pek çok ilkeye dayansa da Örgütsel Adalet kavramının temelini oluşturan Göreli Yoksunluk ve Eşitlik teorileri dağılım adaleti olgusunun da şekillenmesinde etkili olmuştur. Bunun başlıca nedeni olarak Örgütsel Adalet alanında yapılan ilk çalışmalarda bireylerin örgüte sağladıkları kazanımlar karşılığında aldıklarını kıyas ederek elde ettikleri yargıların incelenmiş olması düşünülmektedir. Bir başka deyişle Örgütsel Adalet kavramının ortaya atıldığı ilk dönemlerde bu kavramın yalnızca örgütün çalışanlarına sunduğu ödül, ceza, prim, terfi ve buna benzer kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımdaki hakkaniyet algısı ile ilgili olduğu düşünülmüştür. Çalışanların beklentilerini oluşturan bu çıktıların azlığı ise tatminsizliğe neden olmaktadır.

Diğer yandan çalışanların örgütlerine sağladıkları girdi ve karşılığında aldıkları çıktı oranlarının beklentilerinin üzerinde olması da onların olumsuz yönde motive olmalarına sebebiyet verebilmektedir. Çalışana beklentisinin altında sunulan kazanımlar öfkeye, üzerinde sunulan kazanımlarsa suçluluk hissine yol açabilmektedir. Bu noktada

yönetime düşen, çalışanlarının örgüte sundukları her girdiyi objektif biçimde değerlendirerek örgütten alacakları çıktıyı en uygun düzeye sabitlemek olmalıdır. Bu durum çalışanların verimliliğini doğrudan etkileyen bir isteklendirmeyi doğurur.

Deutsch²⁴ tarafından 1975 yılında ortaya atılan eşitlik ilkesinde, örgüt kazanımlarının çalışanlara, onların girdilerine bakılmaksızın eşit biçimde dağıtılması gerektiği, gereksinimler ilkesinde ise yine örgütsel çıktıların, çalışanların gereksinim ve ihtiyaçları dikkate alınarak dağıtılması gerektiği ifade edilmiştir. Uygulamada, eşitlik ilkesinden çalışanlarda sağlıklı sosyal etkileşimlerin sağlanması beklenirken, gereksinimler ilkesinden ise çalışanların bireysel olarak eşit gelişmişliğe erişmesinin sağlanması beklenir.^{25,26} Bahsedilen bu ilkelerin birbirlerinden ayrıldıkları noktalar yanında temel ortak özellikleri ise örgütsel bazda pozitif ya da negatif çıktıların çalışanlara dağıtımı ile ilgili olmalarıdır. Söz konusu dağıtım sonucunda çalışanların bu dağıtımı adil bulup bulmadıkları ise yönetim hakkında oluşturdukları yargıyı etkilemektedir. Bu noktada çalışanların değerlendirmelerinin de önemi artmaktadır. Sübjektif bir değerlendirme sonucu elde edilen yargının doğruluğu tartışmaya açıktır. Dolayısıyla dağıtım adaletinde tutarlılık önemlidir. Tutarlı olmak, önyargıdan uzak, kişisel çıkarlara önem vermeyen, doğru bilgiye dayanan ve dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanma anlamına gelmektedir.²⁷

Dağıtım adaleti kavramının örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide sadece giridi-çıkıtı oranının etkilerini incelemesi nedeniyle tek başına adalet algısını açıklayıcı bir faktör olamamasına yol açmıştır. Yukarıda bahsedilen çalışanın sübjektif değerlendirmesi ifadesinin bir boyutu olarak, kimi kültürlerde kişiler, örgüt ve çalışan arasındaki giridi-çıkıtı ilişkisinin nispeten önemsiz olarak değerlendirirken, kimi kültürlerde tam tersi olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin örgütsel çıktıları çalışanlara dağıtma adaletinin yanında bu dağıtma işlemini hangi prosedüre göre gerçekleştirdiği hususu da

önem kazanmıştır. Konu hakkında geçmişte yapılan çalışmaların da dağıtım yapan yöneticiden ziyade dağıtım sonucundan etkilenen çalışanlar üzerine yoğunlaşması, konu ile ilgili olarak yönetim boyutunun ele alınması gerekliliğini açığa çıkararak prosedür, ya da prosedür adaleti kavramının ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur.²⁸

2.1.1.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti en genel tanımı ile bir paylaşırma kararının nasıl alındığıdır.^{29,30} Örgütsel adalet kavramının bir türü olarak prosedür adaleti olgusu ile ilgili ilk çalışmanın Thibaut ve Walker tarafından yapıldığı görülmektedir.^{31,32} Çalışmanın sonucunda özetle kişilerin adaletle ilgili geliştirdikleri yargılarında, herhangi bir konuda sadece elde ettikleri sonuçları değil, o sonuca ulaşılma noktasında uygulanan yöntemlerden de etkilendikleri görülmüştür. Bu bağlamda prosedür adaletinin, dağıtım adaletinin odağı olan sonuç ya da çıktılarının belirlendiği sürecin adilliği olarak algılanması biçiminde tanımlanması mümkündür. Diğer bir ifadeyle prosedür adaleti, çalışanların örgütle ilgili çıktıların dağıtımındaki sürecin adilliği ile ilgili algılarını etkileyen bir olgudur. Dolayısıyla yöneticilerin bu etapdaki sürecin yönetimindeki davranışlarının adil olup olmadığı ile alakalıdır. Konuya örnek olarak; Greenberg⁸ ve Kennedy ve ark.'na³³ göre çalışanlar bir terfi olayında terfi eden kişiye bakmaksızın doğrudan terfi süreci ile ilgili sorgulama yapabilmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi örgütsel bir çıktı olan kazanım adaletli olabilir fakat söz konusu kazanımı elde etmek için uygulanan süreçler adil olmayabilir. Dolayısıyla yönetimin kararlarında adil olması gerektiği gibi bahsi geçen kararları verdikleri süreçlerde de adil olması gerekmektedir.³⁴ Leventhall³⁵ ise çalışanların sürecin adilliğini sorgulamalarının yanında; yönetimin sürece çalışanların fikirlerini de dahil etmesi halinde çalışanların adaletsizlik durumundan daha az söz ettiklerini tespit etmiş ve prosedür adaletinin sağlanması hususunda çeşitli ilkeler geliştirmiştir. Buna göre; çalışanların karar

mekanizmasında görüşlerini ifade edebilmeleri, yönetimin bu görüşlere saygı göstermesi, yönetimin kararları önyargıdan uzak biçimde vermesi, tutarlı oluşu, hataları düzeltme esnekliği ve ahlaki prensiplere uygunluğunun var olduğu ortamlarda prosedür adaleti algısı yüksek seviyelere ulaşabilmektedir. Buradan hareketle, çalışanların prosedür adaleti algıları ile örgütlerine aidiyet düzeylerinin doğru orantılı bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmek mümkündür. Prosedür adaleti kavramı ile dağıtım adaleti kavramı arasındaki önemli farklardan biri dağıtım adaletinin bir sonucun adilliği ile ilgili kısa süreli ve dar kapsamlı bir yapıya sahip olması, buna rağmen prosedür adaletinin kişide yönetsel süreçler hakkında daha kalıcı bir algının oluşmasına yol açması olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda özellikle adillik anlamında olumsuz bir durumda, dağıtım adaleti kişide subjektif bir adalet algısı oluştururken prosedür adaleti ise oluşan bu kişisel algıyı yönetimin tavırlarına dayandırarak daha objektif biçimde teyit edici bir boyut olarak değerlendirilebilir. Yapılan çalışmalarda kişilerin adaletsiz buldukları bir çıktı ile karşılaşmaları halinde prosedür adaleti ile daha çok ilgilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.^{36,37} Prosedür adalet algısının, dağıtım adalet değerlendirmesinin önceli olarak kabulü ortak bir görüştür. Yani bireylerin verilen kararları adil olarak değerlendirebilmeleri öncesinde bu kararların adil bir karar mekanizmasının sonucu olduğuna inanmaları gerekmektedir.^{38,39} Ancak bu görüş hakkında ters nedensellik sıralaması tartışması bulunmaktadır.^{28,39}

2.1.1.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, tanımı ve içeriği itibarı ile prosedür adaleti ile benzer özelliklere sahiptir. Bu nedenle dağıtım ve prosedür adaleti gibi başlı başına bir örgütsel adalet türü olduğu noktasında fikir birliği bulunmamaktadır. Konu ile ilgili yapılan sonuç temelli korelasyon çalışmalarında, prosedür adaleti ile etkileşimsel adalet arasında yüksek seviyede benzerlik olduğu ortaya çıkmıştır.⁴⁰ Diğer yandan etkileşimsel

adalet türünü farklı bir boyut olarak nitelendiren bilim adamlarının bu boyutun temelini oluşturan ilkeleri ortaya koyma noktasında kısırlaştıklarını, dağıtım ve prosedür adaleti kavramlarında olduğu gibi farklı ilkelerden söz edemediklerini söylemek mümkündür. Çünkü adalet türlerini birbirinden ayıran noktalar kendilerine has ilke ve normlarıdır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde ise dağıtım ve prosedür adaleti türlerinin birbirlerini tamamlayan yapıda olduklarını ifade etmek mümkündür. Bu çerçevede etkileşimsel adalet kavramı ise prosedür adaletini tesis etmede kullanılması gereken bir enstrüman ya da gereklilik olarak değerlendirilebilir. Tüm bunların yanında etkileşimsel adalet kavramını örgütsel adalet kavramının bir türü olarak ayırıp değerlendirmek gerekirse; etkileşimsel adalet, örgütte dağıtım ve prosedür adaletinden farklı olarak bu uygulamaların beşeri yönüyle alakalıdır.

Dağıtım sürecinde var olan prosedürleri işleten kişilerin yani yöneticilerin, muhataplarına bir başka deyişle çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının saygınlık, dürüstlük ve nezaket açısından değerlendirilmesidir. Zira etkileşimsel adaletin tespitinde çalışanlardan yöneticilerinin kendilerine karşı sergilediği tavrı sorgulamaları beklenir. Dolayısıyla prosedür adaletinden farkı örgüt politikaları yerine örgütte bulunan söz sahibi bireylerin şahsi tavırlarıyla ilgili olmasıdır. Bies'a göre kişilerin karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri kesindir ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilenmektedirler.^{41,42} Söz konusu muamelenin nazik olması, muhataba kendini saygın bir birey gibi hissettirmesi örgüt içindeki iletişim kalitesini yükselten bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer yandan davranışın bahsedilen özelliklerden yoksun oluşu muhatabın örgüt içindeki performansını düşürebilir. Dolayısıyla etkileşimsel adalet kavramı yukarıda belirtilen durumlardan olumlu ya da olumsuz yönde etkilenir. Bir başka ifadeyle

prosedür adaleti örgütte uygulanan prosedüre, etkileşimsel adalet ise bu prosedürleri uygulayanların bunu nasıl yaptıklarına odaklanır.⁴³

Etkileşimsel adalet kavramını ortaya atan Bies, etkileşimsel adalet konusunun, etkileşime neden olan prosedürlerden ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.⁴⁴ Öte yandan etkileşimsel adaletin, prosedür adaletinin sosyal yönünü oluşturduğunu ifade eden Greenberg, bu kavramın kendi içinde kişiler arası iletişim ve bilgilendirme şeklinde iki türe ayrıldığını ifade etmektedir.⁴⁵ Buna göre; kişiler arası iletişim, karar vericiler ile karardan etkilenenler arasındaki iletişimin karardan etkilenenler tarafından yukarıda belirtilen özelliklerden nezaketli ve saygın bulunmasıyla, bilgilendirme ise alınan kararlar arkasında yatan nedenlerin karardan etkilenenlere açık biçimde ifade edilmesiyle alakalıdır. Yapılan araştırmalar çalışanların bir kararla ilgili olarak, sonucu kendileri için olumsuz olsa dahi arkasında yatan nedenlerin kendilerine açık ve mantıklı biçimde ifade edilmesi halinde adaletsizlik algısı hususunda daha toleranslı olduklarını doğrulamaktadır.⁴⁶

2.1.2. Örgütsel Adalet Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet teorileri literatürde yaygın biçimde reaktif – proaktif boyut ve süreç – içerik boyutu olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Greenberg,²³ konuyla ilgili bir çalışmada bu durumu aşağıdaki gibi şematize etmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel Adalet Boyut ve Teorilerinin İlişkilendirilmesi ve Sınıflandırması

Reaktif ve Proaktif Boyutları	İçerik ve Süreç Boyutları	
	İçerik Boyutu	Süreç Boyutu
Reaktif Boyut	Reaktif İçerik Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Reaktif Süreç Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif Boyut	Proaktif İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Greenberg'e²³ göre reaktif boyut kişilerin adaletsizlik algısı oluşturdukları durumlarda ortaya koydukları tepkilerle, proaktif boyut ise adaleti sağlama yönünde yapılan çalışmalarla bağlantılıdır. Yine içerik boyutu örgütsel çıktılarının adilliğinin değerlendirilmesi ile ilgiliyken, süreç boyutu çıktılarının oluşumundaki sürecin adaleti ile alakalıdır.

2.1.3. Örgütsel Adalet ve Spor İlişkisi

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi spor örgütlerinde de örgütsel adalet kavramı önemlidir. Sporun kurumsal olarak kendine has yapısı, örgütsel adalet kavramının spora entegrasyonu noktasında çeşitli farklılıklara neden olmaktadır. Bunlardan ilki pek çok sektörden farklı olarak sporda yönetimde kulüp, federasyon ya da buna benzer kurumlarda çalışan yönetici ve personellerin yanında hakem, antrenör ve sporcu gibi kişilerin oluşudur. Bu durum spor yönetiminde idari yönetim ve teknik yönetim gibi kavramların oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla sporda örgütsel adalet konusu diğer örgüt veya yapılar ve örgütsel adalet konusundan farklılaşmaktadır.

Geçmişten günümüze spor yönetimi ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili araştırmalar incelendiğinde bu iki kavramın 20 yıllık bir araştırma geçmişine sahip olduğu görülmektedir.

Yabancı literatür incelendiğinde spor yönetiminde örgütsel adalet araştırmaları öncelikle dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Konu ile ilgili araştırmalar Hums ve ark.'ın çalışmasıyla başlamıştır.^{12,13} Örgütsel adalet ve spor ilişkisinin çerçevesini çizen dolayısıyla metodu ve sonuçları bu anlamda önem arz eden bu ilk çalışma kısa adı NCAA olarak bilinen Amerikan Kolej Sporları Kurumunun antrenör ve yöneticilerinin görüşlerini incelemiştir. Üniversitelerarası spor organizasyonlarında, Tornblom ve ark.'ın⁴⁷ çalışmasına dayanan kaynak dağıtım analizlerini kullanan (hem dağıtım hemde ceza) araştırmacılar bu analize ayrıca yeni dağıtım ilkesi olan seyirci cazibesini

eklemiştir. Araştırmacılara göre bu ilke diğer iş ya da eğitim yapılarının aksine sporun benzersiz yapısı nedeniyle eklenmiştir. Araştırmacılar bu durumun nedenini aşağıdaki gibi açıklamışlardır; 'Sıra dışı olayları ya da yıldız oyuncularını dikkate almaksızın bazı sporların daha fazla seyirci çektiği bilinmektedir. Amerika'da kolej sporlarında bu durum seyircilerin stadyumları ve arenaları düzenli olarak doldurduğu basketbol ve Amerikan futbolu için özellikle geçerlidir. Çünkü bu sporlar genellikle gelir getirir ve medyanın ilgisini çeker. Dolayısıyla bu takımların gelir kaynaklarında seyirci cazibesini etkileyen karar mekanizmalarının etkisi olup olmadığını incelemek önemlidir'.^{12,13} Bu nedenle seyirci cazibesi fikri yeni ve benzersiz değişken olarak katkı grubuna dâhil edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda gruplar arası karşılaştırmalar cinsiyete, Amerikan Kolej Sporları üyeliğine ve spor yöneticiliği pozisyonuna göre yapılmıştır. Buna göre en ilgi çekici durum örgütsel adalet alt boyutlarında bütün diğer gruplar içinde en çok oylanan alt boyutların muamele ve ihtiyaç eşitliği olmasıdır.

Hangi ilkenin en adil olduğuna ilişkin genel düşünce birliği olsa da birkaç grup farklılığı da mevcuttur. Kadınlar örgütsel adalet anlamında eşitlik ilkelerini erkeklerden daha önemli olarak değerlendirirken, erkekler katkı ilkelerini kadınlardan çok daha yüksek önemde değerlendirmiştir ki bunlar da geçmişte yapılan kaynak dağıtımına adaletine ilişkin çalışmalarla uyumludur.^{48,49} Dağıtıma ilişkin en önemli bulgu Amerikan Kolej Sporları Kurumu 1. Ligi olan Division I'in katılımcılarının üretkenlik ve seyirci cazibesine dayanan katkıyı Division II ve III ün katılımcılarından daha yüksek oylamış olmalarıdır. Araştırmacılar bu durumu doğrudan üst seviye liglerinin daha çok seyirci odağında olmalarına ve üst seviye lige dâhil katılımcıların kendilerinde daha elit olma baskısı hissetmelerine dayandırmıştır. Ayrıca, yönetim bazlı pozisyona

ilişkin önemli bir farklılık yoktur yani koçların ya da spor yöneticilerinin adalet değerlendirmelerinde önemli farklılık yoktur.

Diğer yandan konu ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde ilk çalışmanın Karademir ve Ark. Tarafından⁵⁰ 2010 yılında yapıldığı görülmektedir. Araştırmacı söz konusu çalışmada spor örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarına etki eden örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel ve bireysel başarılarının sağlanmasında, spor yöneticilerinin hassasiyet göstermeleri gereken bir durum olduğunu vurgulamayı amaçlamıştır. Araştırmacı çizdiği kuramsal çerçeve ışığında örgütsel adalet kavramını alt boyutları ile sporla ilişkilerini irdelemiştir.

2.2. İş Doymu Çerçevesi

İlk olarak 1920'lerde ortaya çıkan ve özellikle son yıllarda davranış bilimcilerin daha fazla önemseydiği konulardan biri olan iş doymu olgusu, kişilerin bedensel ve psikolojik sağlıklarını doğrudan etkilediği gibi iş hayatında etkinlik ve verimliliğin artmasında da olumlu etkileri vardır.⁵¹

İş doymununun düşüklüğü, stres ve örgüt içi uyum sorunları gibi negatif durumlara yol açacağından bu olgunun iş hayatındaki önemini daha da arttırır. İş doymu düşüklüğünün en açık belirtileri; düşük verim, iş ile alakalı yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme gibi durumlardır.⁵²

I. Dünya Savaşı sonrasında Amerikalı ve Avrupalı psikologlar çalışanların işyerleriyle ilgili problemleri olduğunu görmüş, savaş sonrası oluşan ortam nedeniyle düşen verimi artırmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır.⁵³ Söz konusu çalışmalardan elde edilen bilgiler sonucunda ise, iş doymu ile ilgili somut bir çerçevenin oluşturulması mümkün hale gelmiştir.

Genel olarak çalışanların işyerleri hakkındaki duygularının reaksiyonu olarak tanımlanabilen iş doymu kavramı günümüzde de önemini yitirmeyen bir faktör olarak

gerek bilim adamlarının gerekse işletme yöneticilerinin dikkatlerini çekmektedir. İşletme yöneticileri iş ortamını, çalışanların fiziksel ve ruhsal rahatlığı anlamında en uygun hale getirmekle yükümlüdürler.⁵⁴ Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili örgütler içinde hayatını sürdüren bireyler, bu sahaların elverişli veya elverişsiz olma durumuna göre ihtiyaçlarını kolay veya zor biçimde doyumak için çaba gösterir. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse doyum sağlayabilir ve psikolojik yönden huzura kavuşur.⁵⁵

2.2.1. İş Doyumu

İş doyumunu kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde yaklaşık bir asırlık geçmişe sahip olan bu kavramla ilgili olarak pek çok tanımın bulunduğu görmek mümkündür. Önemli kısmı iş doyumunu hakkında genel izahatlar yapan tanımların yanında, iş doyumunu etkileyen ya da iş doyumunun etkilediği faktörler üzerinden yapılan tanımlar da mevcuttur.

Genel bir ifade ile iş doyumunu; kişilerin örgüte girişlerindeki beklentileri doğrultusunda, yaptıkları işten elde ettiklerinin onlarda oluşturduğu memnuniyet olarak tanımlanabilir.⁵⁶ Bu noktada, yapılan iş ve elde edilenler şeklinde iki değişkenden ve bu değişkenler arasındaki orandan söz etmek mümkündür. Çalışanların memnuniyetleri ise kişisel olarak bu iki değişken ile yaptıkları kıyaslamalar sonucunda elde ettikleri oran doğrultusunda belirlenmektedir.

İş doyumuyla ilgili araştırmaların amaçları literatürde; örgütlerdeki potansiyel ya da var olan sorunları belirlemek, devamsızlık ve işten ayrılmaların nedenlerini ortaya çıkarmak, iş gören tutumlarındaki değişimlerin örgütsel etkisini değerlendirmek, yönetimle çalışanlar arasında iyi bir iletişimin tesis edilmesi olarak açıklanmaktadır.⁵⁷

İş doyumunu bireyin işiyle ilgili beklentilerinin gerçekleşmesiyle oluşur. Dolayısıyla tanımlanmasına onun epistemolojik köklerine inerek başlanabilir. Doyum,

duygusal bir geri bildirim anlamına gelen bir kavram olduğundan ötürü, direkt bireyin düşünce yapısı ve bu yapının gelişmesini içeren bir olayı ifade eder. İş doyumunu; çalışanın, işle alakalı deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu bir hissi durum olarak tanımlanabilir.⁵⁸

Çalışma hayatında kişi, yaptığı işle alakalı pek çok beklentiye sahiptir. Çalışanlar beklentileri ile örtüşen adil ve eşit bir ücret ve ödüllendirme yapısı isterler. Çalışanın aldığı ücretin işin gereklilikleriyle, kendi yetenek ve deneyimleriyle ve toplumsal anlamda kabul görmüş ücret standartlarıyla örtüştüğüne inandığı oranda doyum yaşayabileceği varsayılabilir. Bunun yanında yapılan iş karşılığında elde edilen maddi kazanç tek başına her çalışana güdüleyici temel etken değildir. İş görenler çalıştıkları alanların fiziksel anlamda iyi koşullarda olmasını, çalışma arkadaşlarıyla kurdukları iyi ilişkileri ya da çalışma sürelerinin uygunluğunu aldıkları ücrete tercih edebilirler. Burada, ücretin doyum düzeyiyle ilişkilendirilmesinin nedeni ücretin miktarı değil, çalışanın aldığı ücret itibarıyla kendisine adil davranıldığına inanıp inanmamasıdır. Dolayısıyla iş görenin, örgütsel çıktıların dağılımının adil yapıldığına olan inancı iş doyumunu artırabilir.⁵⁹

İş doyumunu ya da doyumsuzluğu, çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri işlerine yönelik genel bir tutumu ifade etmektedir.⁵⁹ Bu tutumu etkileyen faktörlerin etki oranı kişilere göre değişse de adalet gibi genel kavramların herkesçe benzer düzeyde önemsendiğini ifade etmek mümkündür. Bu noktada örgütlerde yönetimlerce benimsenen genel beklenti iş tatmininin artırılması ile bireyin performans ve veriminin artacağı yönündedir.⁶⁰

İş doyumsuzluğunun ise hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli sonuçları vardır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği

işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirler. Diğer bir ifadeyle iş doyumunu ile ilgili sorun yaşamayan çalışanlar performanslarını yükseltmeye odaklanmaktadır. İş doyumundaki azalmalar ise kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi durumlara yol açabilmektedir. Bu sorunların iş yaşamına yansması da işten psikolojik geri çekilme, bir başka ifadeyle işe ilgisiz kalma ve fiziksel geri çekilme, yani iş yerinde bulunmaktan kaçınma hali, verim kaybı, odaklanmada azalma, hatalarda artış, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde zayıflama biçiminde kendini göstermektedir.^{59,61}

Schaffer'a⁶² göre; kişinin işi hayatının önemli bir parçası olduğundan, kişinin günlük yaşantısında iş doyumunun önemi çok fazladır. Aynı şekilde kişinin en çok ilgilendiği kesim de iş hayatıdır. Bunun nedenleri olarak kişinin çalışma süresinin gün içindeki yerinin büyüklüğü ve iş olgusunun ciddiyeti olarak tanımlanmaktadır. Schaffer, bununla alakalı bir hipotez oluşturarak geçerliliğini ispatlamış, bireyde doyum ve doyumsuzluğa yol açan faktörleri incelemiş ve insanı doyuma ya da doyumsuzluğa sevk eden çeşitli psikolojik faktörlerin varlığından söz etmiş; kişilerin 12 temel ihtiyaca sahip olduğunu ortaya atmıştır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un beş kategorili ihtiyaç teorisi ile Alderfer'in üçlü modeline benzer yapıdadır. Söz konusu yapı tanınma, saygı görme, egemenlik ve ekonomik güvence gibi ihtiyaçları ele alır. Bu ihtiyaçların önemi, kişiden kişiye değişse de bu ihtiyaçların bilinmesi, iş doyumunun belirlenmesini ve kontrol edilebilmesini sağlaması olarak ifade edilebilir.⁶³

2.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Bireysel, duygusal ve sosyal içerikli olan iş doyumunu, bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen, ancak kişinin kendisi tarafından hissedilerek ifade edilebilen, çalışanın iç huzurunu ve memnuniyetini ortaya koyan bir kavramdır. İş tatmini,

özellikle onu etkileyen faktörler noktasında kişiden kişiye farklılaşabilen bir özellik gösterir. Örneğin bir kişinin iş doyumunun artması için terfi olanakları ön plandayken, bir başkası için işten elde ettiği gelir birinci planda olabilir.⁶⁴ Bunun yanında iş doyumunu etkileyen faktörler bu çalışmada kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

2.2.2.1. Kişisel Faktörler

İş doyumunu bireyin işinden beklentilerine kavuşması sonucunda ortaya çıkan olumlu tutumdur. Dolayısıyla bireylerin kişisel özellikleri iş ve iş çevresinden beklentilerin yapısını ve önem sırasını etkileyen en temel faktördür.⁶⁵ Buradan hareketle iş doyumunu oluşturan kişisel faktörlerden beklentiler, kişilik, değer yargıları, inançlar, sosyo-kültürel çevre, medeni durum, yaş ve kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi ve meslek düzeyi gibi unsurların incelenmesi yerinde olacaktır.

Vroom'un bekleyiş kuramında ele alınan üç varsayım şunlardır:

- Kişinin davranışı, kişisel özellikleri ve çevresel koşullar tarafından belirlenir ve yönlendirilir.
- Her birey farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir ve buna bağlı olarak iş yerinden beklentileri de birbirinden farklıdır.
- İnsan kendi istediği ödüllere ulaşmak için çaba sarf eder.

Bu üç varsayım doğrultusunda kişilerin iş ile ilgili tutumları kişisel özelliklerine ve iş yerindeki çevresel koşullara bağlıdır. Kişileri iş ile ilgili isteklendiren araçlar ve iş doyumunu kıstasları kişiden kişiye farklılık gösterir. Dolayısıyla bireyin beklenti çerçevesinde olmayan bir ödülün ona sunulması, çalışan nezdinde bir anlam ifade etmeyebilir, performansını olumlu yönde etkilemeyebilir.⁶⁶

Beklentiler

Herkes işi ya da mesleğine karşı bir beklenti içerisinde. Bu beklenti kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber temelde her biri belirli amaca yöneliktir. Bunun yanında günümüzde artık giderek daha bilinçlenen toplumlarda insanların işlerinden ve sosyal yaşamlarından olan beklentileri de birbirinden farklı olmaktadır. Çalışanların beklentileri aynı zamanda iş doyumunu etkiler. İş doyumunu, personelin sahip olduğu beklentileri ile elde ettiklerini karşılaştırmasının bir sonucudur. Dolayısıyla iş veya meslek, bireyin beklentilerine cevap verebildiği ölçüde doyum sağlayıcıdır. Ayrıca her çalışanın beklentisi birbirinden farklıdır.⁶⁷

Kişilik

Kişilik, insanları başka insanlardan ayıran özellikler bütünüdür. Bu farklılıklar kendini insan davranışlarında ortaya koyar. Dolayısıyla kişiler iş yaşamlarında da kişilik özelliklerine göre davranışlarda bulunurlar. Örneğin, sinirli, karamsar kişiliğe sahip birinin, bu özelliklerini iş ortamında da ortaya koymaması mümkün değildir.⁶⁸ Dolayısıyla çalışanların, işlerinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir.⁶⁹ Bireylerin karakterleri ile yaptıkları işin örtüşen yapıda olması bu bağlamda iş doyumunu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka deyişle gergin bir karaktere sahip bir çalışanın durağan bir işte, hareketli karaktere sahip bir çalışanın ise daha yüksek tempolu bir işte iş doyumuna ulaşması kolaylaşacaktır. Bunun yanında yapılan işle ilgili kabiliyetler geliştirilebilir. Fakat mental olgunluğa yeterince erişmemiş ve kendisini özel olarak işine yönelik geliştiremeyen çalışanların ne kadar donanımlı ve kapasiteli olursa olsun, çalıştığı örgüte faydadan çok zarar getireceği ortadadır. Dolayısıyla kişinin çalıştığı kuruma uyum sağlamanın kişinin iş doyum düzeyini olumlu yönde etkileyeceği diğer taraftan kişinin iş yerine uyum sağlayamamasının da uyum sağlama sürecinde zorluk çekmesinin iş doyumsuzluğuna

neden olacağı söylenebilir.⁷⁰ Olgun ve dengeli karakterdeki bireyler, hırslı ve fevri karakterli bireylere oranla daha yüksek iş doyumuna sahip olmaktadır. Uzmanlar karakter özellikleriyle ilgili olumlu ve olumsuz duygu durumundan bahsetmektedir. Olumlu duygu durumları kişinin genel olarak sağlıklı olduğunu, çevresiyle ile etkin bir iletişim sağladığını pozitif duygu durumu yaşadığını, olumsuz duygu durumları ise bir bireyin kaygılı olduğu sürekli bir gerginlik yaşadığı, üzüntülü ruh haline sahip olduğu gibi negatif bir duygu durumu yaşadığını ifade etmektedir.

Kişinin iş doyumunun özel hayatına etkisi noktasında yapılan çalışmalarda, işinden memnun olan bireylerin iş dışındaki yaşamla ve çevresiyle daha uyumlu halde olduğu saptanmıştır. Bu durum da iş doyumunu kavramının çalışanlar ya da örgüt yöneticileri tarafından sadece iş ve performans ile ilişkilendirilemeyecek kadar geniş kapsamlı bir konu olduğunu göstermektedir. Diğer yandan iş dışı yaşamı ile ilgili memnuniyet duyan bireylerin iş doyumunu noktasında daha müsamahakâr oldukları söylenebilir. Kendine güvenen, benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özelliklere sahip olmayan ya da daha az seviyede sahip olan çalışanlardan daha çok doyum sağlayabilmektedirler.⁷¹

Bireyin sahip olduğu karaktere bağlı olarak, şahsi değer yargıları, inançları vardır ve bu olgular kişiden kişiye farklılık hatta zıtlık gösterebilir. Bazı çalışanlar işlerini sürekli farklı yöntemlerle geliştirerek yapmak isteyebilir. Bu noktada sonuç odaklı çalıştıklarından, yöneticilerinin işlerine çok karışmasından hoşnut olmazlar. Bazı çalışanlar başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan zevk aldıklarından o işleri yapmaya yönelirler. Kimi çalışanlar ise yöneticisinin yaptığı işlerden dolayı kendisini takdir etmesini isteyebilirler. Bu özellikteki çalışanların tam tersi nitelik ve beklentilere sahip kişiler de olabilir. İşini sürekli aynı yöntemle yapıp, yönteminde kusursuz olmak isteyen çalışanlar olabilir. Yöneticisi tarafından iş tanımının en ince detayına kadar

açıklanmasını bekleyen kişilerin de varlığından söz edilebilir.⁶⁵ Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler arasında kişilik yapısının önemli bir yere sahip olduğu sonucuna varılmış ancak bu uyumun her zaman mümkün olmadığı da belirlenmiştir.⁷² Bu durum kişilerin çalıştıkları işe karşı kişisel bağ kurmamaları ya da kurdukları bağın zayıflığıyla açıklanmaktadır.

Değer Yargıları, İnançlar ve Sosyo-Kültürel Çevre

Değer yargılarının iş doyumuna doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Benzer değer yargılarını benimsemiş bireylerin çalışma ortamında birbirleri ile daha derin ilişkiler kurduğu ve bu sayede daha kaliteli bir iletişimle, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi anlaşma sorunlarının ortadan kalktığı görülmüştür. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır.⁵⁴ Diğer yandan iş görenlerin sahip olduğu böylesi ortak özellikler kişilerin birbirlerini hem kişilik hem de çalışma özellikleri açısından daha iyi tanımalarını sağlayacağından çalışma ortamı daha uyumlu ve verimli hale gelmektedir. Ayrıca kişinin içinde büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin bireye aşladığı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarının değişebileceği düşünülmüştür. Baysal'ın⁷³ yaptığı araştırma sonucunda; kentte yaşayan kesimin daha az çalışılan, kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimde yaşayanların ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varmıştır.⁵¹ Bunun yanında kişilerin sahip olduğu olumlu ve erdemli değerlerin çalıştıkları ortamdaki başka kişilerce örnek alınabileceği durumların oluşması da muhtemeldir. Bir başka deyişle değer yargıları hem kişisel hem de kişiler arası etkileşim düzeyinde iş doyumunu olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir.

Medeni Durum

Kişilerin, evli veya bekâr olmaları, iş dışındaki yaşamlarında farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme açısından iş doyumunu etkileyebilecek bir faktör

olarak ele alınmaktadır.⁷⁴ Kişilerin hayatlarında önemli değişikliklere neden olan aile kurma ve evlilik hallerinin kişiye kattığı olumlu yönler kişinin iş yaşantısına da yansiyabilir. Güler'in endüstri işçilerinin, farklı değişkenlerin iş doyumunu ve iş verimi üzerine ilişkisini incelediği çalışmasında cinsiyetin iş doyumunu etkilemediği, ancak medeni durum ve kaygı düzeyleri ile birlikte iş doyumunu üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Sürekli kaygısı düşük olan bekâr kadın ve evli erkeklerde, evli kadın ve bekâr erkeklere göre iş doyumunu daha yüksektir.⁷⁵

Yaş ve Kıdem

1950'li yıllarda Herzberg⁷⁶ ve ark. yaş ile iş doyumunu arasında ciddi bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre iş doyumunu ile yaş ilişkisi "U" şekline benzeyen bir eğri yapısındadır. Kişiler işe yüksek seviyedeki iş doyumunu ile başlamaktadır. İlk yılların ardından doyum keskin bir düşüş eğrisi göstermekte ve daha sonraki yıllarda artmaktadır.⁷⁷ Bu durum işe yeni başlayan kişilerin, iş kaygısından kurtulmalarının rahatlığı ve işle ilgili net beklentileri henüz oluşturmamış olmaları nedeniyle yüksek iş doyumuna sahip olmaları, ilk yılların sonunda işin kişi nezdinde rutinleşmesi, beklentilerini karşılayamaması hali, ilerleyen zamanlarda ise kişinin işine adapte olması ile açıklanabilir.

Genel olarak iş doyumunu yaşla doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. İş doyumunun gençlerde, yaşı büyük olanlara göre daha düşük olduğu bilinmektedir. Bu durum kişilerin yaşları ilerledikçe beklentilerinin azalması ya da değişmesi ile açıklanabilir. Yaşlı çalışanlar iş doyumunu açısından genç çalışanlara göre bazı avantajlara sahip olmaktadır. Örneğin yaşlı çalışanlar geçmişte kalan iş koşullarıyla mevcut olan iş koşullarını karşılaştırarak daha iyi sonuçlar elde edebilirler. Gelişen teknolojinin her geçen gün kişilerin iş yaşamına yeni kolaylıklar kazandırdığı düşünüldüğünde bu durum anlaşılabilir. Bunun yanında yaşı sayesinde daha deneyimli olan iş görenler daha yüksek

ücretler de almaktadır. Yaş ilerledikçe işle ilgili kıdem ve ödüllerin artması, işle ilgili şartlara daha iyi uyum sağlanması da iş doyumunu arttıran bir neden olarak kabul görmektedir.⁷²

Yapılan pek çok araştırma kişilerin iş doyumunu ile yaşları arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Gleen ve ark., Carrel ve Elbert, Clerks ve ark. ile Paknedal; araştırmalarında, işgörenlerin yaşları arttıkça iş doyumlarının da arttığını saptamışlardır.⁷⁸ Bu durumun aksini iddia eden çalışmalara da nadir düzeyde rastlamak mümkündür.

Cinsiyet

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri de cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının ve beklentilerinin oluşmasında, diğer yandan da çalışanların bu beklentiler doğrultusunda iş ortamını değerlendirmesinde farklılıklar yaratabilir.⁷⁹

Helin ve Smith'in araştırmaları, kadınların iş doyumunun daha düşük olduğunu belirlemiştir. Buna benzer sonuçlara ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır. Ayrıca kadının ve erkeğin toplumda sosyal rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Bir diğer araştırmaya göre ise, ABD ve İngiltere'de erkeklere kıyasla daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Bilim adamları bu farklı sonuçların nedeninin kadınların işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamaktadırlar.⁸⁰

İş doyumunu ve cinsiyet ilişkisinde belirleyici faktörlerden biri de şüphesiz işin niteliğidir. Günümüzde kimi mesleklerin daha çok kadınlara, kimilerinin de erkeklere uygun ve yönelik olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin kadınların iş doyumunun fiziksel ve ruhsal yapısı nedeniyle öğretmenlik mesleğine uyumlulukları ve

cinsiyetlerine özgü yapıları, işe olan ilgi ve motivasyonlarını artırmaktadır. Dolayısıyla genel olarak, kadın öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak, kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri, işlerine bağlılığı ve işini sevme oranının erkeklere nazaran yüksek olduğu söylenebilir.⁷² Diğer yandan, özellikle ataerkil toplumlarda kadınların iş yaşamlarının dışında ev işleri gibi bazı sorumluluklarının olması, mesleki anlamda kendilerini geliştirme fırsatlarını, iş performanslarını ve başarı düzeylerini olumsuz yönde etkileyebileceğinden bu durumun doyumsuzluk yaratacağı söylenebilir. Kadınların, ödül ve yükselmeyi elde etmek için, erkeklere göre daha fazla çalışmaları gerektiğine yönelik düşünce eğilimleri nedeniyle de, daha düşük doyum algılamalarına yol açabilmektedir.⁵⁹ Özetle kişilerin cinsiyet ve iş doyumları ilişkilerini etkileyen temel faktörler cinsiyetin ilgili toplumdaki algısı ve cinsiyet özellikleri ile mesleklerin özelliklerinin örtüşmesi biçiminde ifade edilebilir.

Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ve iş doyumları arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.⁷⁹ Diğer yandan eğitim seviyesi ile iş doyumları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu söylemekse mümkün değildir. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabilmelerinin yanı sıra eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu durum çalışanların işlerinden daha fazla doyum sağlamalarına neden olmaktadır. Bu yönüyle eğitimin iş doyumuna dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır.^{77,67} Bunun yanında eğitim düzeyi ile iş doyumları arasında meslek seviyesi sabit kalmak şartı ile olumsuz bir ilişki olduğunu özellikle ücret konusunda gösteren tutarlı deliller vardır.⁸¹ Eğitim seviyesi düşük olan kişileri

herhangi bir işe motive etmek her zaman daha kolaydır. Çünkü istek ve beklentileri daha düşüktür. Bunların karşılanma ihtimalleri daha fazladır. Beklentileri karşılandığı oranda da bireyler örgütte kendilerini daha mutlu hissederler ve iş doyumları daha çok artar. Beklentileri ve istekleri karşılanmayan bireylerde stres ve tükenmişlik algısı baş gösterir ve iş doyumları düşer.⁸²

İş Tecrübesi

Bireyin iş tecrübesi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumun temelinde iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri olan işle alakalı kişisel beklentiler yatmaktadır. Çalışmaya yeni başlayan ya da düşük iş tecrübesine sahip bireylerde işleri ile ilgili olarak genelde temeli sağlam olmayan beklentiler mevcuttur. Genel bir tasvirle bir kurumda işe yeni başlayan kişi, mevcut pozisyonuna kolayca adapte olabileceğini, birlikte çalışacağı kişilerle olumlu ilişkiler kurabileceğini, işinde hızla terfi edeceğini, çalışma şartlarının kişisel beklentileri doğrultusunda şekilleneceğini umar. Dolayısıyla ilk yıllarda çalışanların işlerinden beklentileri çok fazladır. Ancak zamanla iş hayatının katı gerçeklerini kavrayan ve beklentilerinin o an gerçekleşmeyeceğini anlayan çalışan tatminsizlik duygusuna kapılır.⁶⁷ Söz konusu doyumsuzluğun oluşumuna neden olan faktör, çalışanın temelsiz olarak nitelendirilebilecek beklentileridir. Bu beklentiler, zamanla bireyin işini, iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması ile giderek daha gerçekçi esaslara dayanarak şekillenir. Bunun sonucunda bireyin iş tecrübesi arttıkça beklentileri daha gerçekleşebilir bir yapıya dönüşür. Genç ve tecrübesiz kişilerin çalışma hayatlarının ilk yıllarında iş doyum düzeylerinin çok düşük olduğu, ancak yıllar ilerledikçe düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir.⁶⁷ Diğer yandan kişilerin tecrübeleri arttıkça yaptıkları işle ilgili olarak daha pratik yolları kullanmak suretiyle kişisel anlamda kendilerini daha yeterli olarak nitelendirdikleri

söylenbilir. Diğer yandan tüm bu durumları kabul etmeksizin gerçekçi olmayan beklentilerini kişisel idealler haline getiren bireyler ise iş doyumsuzluğu ile karşılaşmaktadır. Dolayısıyla düşük iş tecrübesine sahip bireylerin karşılaştıkları iş doyumsuzluğu halinin normal ve geçici bir süreç olarak algılanması gerektiği savunulmaktadır.

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların işlerinden doyum elde etmesinde etkili olan örgütsel faktörler örgütün çalışana sunduğu maddi ve sosyal imkânlar olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler yönetim tarafından çalışanın iş doyumunu yükseltmek için kullanılır. Yönetimlerin görevi, çalışanın yaptığı iş karşılığında örgütten elde ettiği ekonomik ve sosyal çıktılar ve çalışma ortamında genel olarak maruz kaldığı durumlar gibi faktörleri hem örgüt hem de çalışanların çıkarlarına göre en uygun hale getirme çabasıdır.⁸¹ Bir başka ifadeyle örgütsel faktörler, çalışanların örgüte yönelik beklenti ve ihtiyaçlarına örgüt yönetiminin cevap verebileceği kanallar olarak nitelendirilebilir.

Örgütün Fiziksel ve Sosyal Yapısı ve İş Özellikleri

Örgütün fiziksel ve sosyal yapısı ile ilgili olarak fiziksel yapı ile örgütün çalışanlara sunduğu çalışma ortamının fiziksel özelliklerinden, sosyal yapı ile de işin genel olarak toplum gözündeki itibarı ve çalışanların iş ortamındaki yatay ve dikey iletişim ilişkilerinin özelliklerinden söz edilmektedir.⁷⁷ Fiziksel koşulların iş görene konfor sağlayan, çalışanın kendini rahat ve önemli hissettiği biçimde tasarlanması çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.⁸¹ Bir başka deyişle çalışma ortamının sıcaklığı, hava kalitesi, görüntü ve gürültü kirliliğinden arındırılmış oluşu, temizliği gibi özelliklerin çalışanı etkilemesi söz konusudur. Diğer yandan herkes toplum tarafından beğenilen, değerli görülen bir firma ya da sektörde çalışmak ister, böylesi bir işe kavuşmaları veya sahip olmaları da iş doyumları üzerinde olumlu etkiler

oluşturur. Ayrıca çalışılan ortamda çalışanların birbirleriyle kurdukları iyi ilişkiler de önemlidir. Buna ek olarak kişilerin ast üst ilişkilerinde beledikleri saygınlık düzeyini iş ortamında bulmaları da iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.⁶⁷

Telman'a göre işin özellikleri de çalışanın iş doyumunu etkilemektedir. Örneğin bir iş ne kadar kişisel beceri gerektiriyorsa o kadar doyum sağlayacaktır. Sürekli aynı türde, pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, çok kolay öğrenilebilen becerilerin kullanıldığı işlerde çalışanlar genellikle daha doyumsuzdur.⁶⁸ Bir başka ifadeyle çalışanlar yaptıkları işin, özel bir yetenek ya da eğitim gerektirmesini, herkes tarafından yapılamamasını dolayısıyla bu işi yaptıkları için hem kendilerini önemli hissetmek suretiyle iç tatminlerini, hem de örgütsel anlamda takdir görebilecekleri türden olmasını istemektedir.

Ücret

Geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde ücret faktörünün iş doyumunu üzerindeki önemli düzeyde etkisi olduğu görülmektedir.⁶⁷ Çalışanların, yaptıkları iş karşılığında örgütten karşılık olarak beledikleri bir ücret vardır. İş görenlerin söz konusu beklentiyi oluştururken kullandıkları ölçüt ise diğer çalışanlar ile kıyaslama yapılarak elde edilir.⁸³ Şayet örgütten aldıkları ücretle kendi beklentileri örtüşen nitelikte olursa bu durumda iş doyumundan söz edilebilir. Bu bağlamda ücretle ilgili olarak miktar ifadesi yerine nitelik ifadesinin kullanılma nedeni ise kişilerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretler noktasında sadece iş-ücret oranının değil, bunun yanında başka çalışanlarla kıyaslama durumunun da önem kazanmasıdır. Bu noktada kişilerin yönetimden yine adil tavırlar belediğini ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla iş doyumunu açısından alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir.⁶⁵ Ücret konusu ile ilgili bilinmesi gereken hususlardan biri de bu faktörün diğer örgütsel faktörlere oranla çalışanlarca kişiselleştirilen bir yapıya sahip

olmasıdır. Bunun başlıca nedeni olarak ücret diye ifade edilen şeyin para olması ve paranın satın alma gücü özelliği ile herkesçe farklı kullanılabilmesi şeklinde düşünülebilir.

Terfi ve Yükselme İmkânları

Terfi, çalışanın iş yerindeki mevcut çalışma pozisyonundan daha üst ve önemli olan pozisyona geçişi olarak ifade edilebilir. Kişiler için terfi çoğunlukla önemlidir fakat herkes terfi konusunu aynı nedenden ötürü önemsememektedir⁶⁷. Kimi çalışanlar için terfi mevcut işlerini başarılı yürüttükleri ve kişisel özelliklerinin daha üst düzeyde işler yapabilecek olduğunun örgüt yönetimi tarafından kabul görmesi olarak algılanabilir. Bazı çalışanlar için terfi daha çok gelir elde etme anlamındadır. Kimi çalışanlar ise mevki yükselmesi, yetki çerçevesinin genişlemesi gibi nedenlerden ötürü terfi etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla kişilerin terfi amaçları ve beklentilerinin farklılığına paralel olarak terfi sonucu elde edecekleri iş doyumunu da değişmektedir. Fakat genel olarak çalışanlar için bir işteki terfi durumu noktasında sadece terfi imkânlarının varlığı veya kolaylığı gibi özelliklerin yanında örgüt yönetiminin terfi politikalarının anlaşılabilir, şeffaf ve adil oluşu da önem arz etmektedir. Başka bir ifadeyle Yükselme ve terfi olanağının derecesi, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin çalışan tarafından duyulması, bu değişkenlerin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran faktörlerdir.⁶⁷

2.2.3. İş Doyumu Kuramları

İş hayatında, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Örgütler içerisinde iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. Güdülenme, herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe güdülenme ise, örgüt tarafından anlamı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir.⁷⁸

İş doyum kuramlarını içerik ve süreç kuramları olarak ikiye ayırmak mümkündür.

İçerik kuramları, çalışanın iş doyumuna ulaştıran beklentileri belirlemeyi amaçlar. Bu beklentiler örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş doyumuna ulaşacağı düşünülür.⁸⁴

Süreç kuramları ise, çalışanın iş doyumuna ulaşmasını sağlayan beklentilerin nedenlerini bulmaya çalışır ve tasnif eder. İş doyumunu açıklamaya çalışan çeşitli teori ve yaklaşımlardan bir kısmı iş doyumuna neden olan esas faktörün çalışanların beklentileri veya ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadır. Kişi ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde işinden doyum sağlayabilir.⁸⁵

Bir yönetici, çalışanlarını belirli davranışlara yönlendiren faktörlerin neler olduğunu anlayabilirse, bu faktörlere hitap ederek onları istendik davranışlara yönlendirebilir ve örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilir.⁸⁶

2.2.3.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları kişilerin iş doyumlarını oluşturan beklentilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu beklentiler kişinin çalışma nedeninden çalışma ortamına kadar olmasını ya da olmamasını arzu ettiği her ayrıntıyı kapsamaktadır. Dolayısıyla bu geniş yelpazede pek çok bilim adamı çeşitli kuramlar geliştirerek genel anlamda bütünsel bir yapının oluşmasına katkıda bulunmuşlardır.⁸⁴

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İçerik kuramları içinde en yaygın olarak bilinen ve kullanılanlardan biri Maslow tarafından geliştirilen, kişisel gereksinimlerin en geniş kapsamda incelenip sınıflandırıldığı ve bu sınıfların önem sırasına koyulması suretiyle birbiriyle ilişkilendirildiği 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi' kuramıdır. Maslow, kişilerin ihtiyaçlarını beş ana başlıkta toplamıştır. Bahsi geçen başlıkları önem sırasına göre düzenleyen

Maslow'a göre kişiler bu ihtiyaç sınıflarının hiyerarşik olarak en üstündeki ihtiyaca doğru yönelim halindedir.⁶³ Buna göre kişiler önem düzeyi yüksekten başlamak suretiyle ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır, karşılanan her ihtiyaç kişide bir üst basamaktaki ve karşılanana oranla daha düşük seviyedeki ihtiyacın karşılanma isteği oluşturur. Dolayısıyla düşük düzeyli bir gereksinimin ortaya çıkması için yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanması gerekir.⁷⁸ Mc. Gregor'un ifadesine göre "İnsan isteyen bir yaratıktır ve çok nadir olarak tatmine ulaşır ve bu istek doğumundan başlayarak, ölümüne kadar gider".⁸⁷ Yani bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bu ihtiyaçlar gruplara ayrılmıştır ve bir grup ihtiyaç karşılandığında hemen diğeri ortaya çıkar.⁸⁸ Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre insan ihtiyaçları bir sebebe dayandığı ve insan için tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici unsur olmaktan çıkarak ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bıraktığı, şeklindeki iki varsayıma dayanmaktadır.⁸⁹

Maslow'a göre insan gereksinimleri 5 temel grup içinde toplanabilir. Bunlar, fizyolojik, güven, toplumsal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir.⁸⁷



Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Maslow tarafından geliştirilen bu kuram, başka araştırmacılar tarafından pek çok farklı grup üzerinde çalışılmak suretiyle sorgulanmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamasına, bir kısmının ise doğrulamamasına rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.⁹⁰ Diğer yandan bu yaklaşımın geniş

kapsamlı oluşu ise araştırmacıları bu yaklaşım içerisinde farklı kategorizasyonlar yapmaya itmiştir. Bu noktada Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan sınıflandırmaları en genel biçimde fizyolojik ve sosyolojik olmak üzere iki kategoride ele almak mümkündür. Buna göre yaklaşımın ilk basamağı kişinin fizyolojik gereksinimlerini, diğer basamaklar ise daha çok sosyolojik gereksinimlerini ortaya koymaktadır. Maslow'un kuramı ortaya atıldığından bu yana pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Bunun nedenlerinin başında farklı kültür ve yapıdaki insanların sınırsız sayılabilecek değişkenliğe sahip ihtiyaçlarının bu denli basit bir yapıda gösterilemeyeceği düşüncesidir. Diğer yandan Maslow'un bu yaklaşımının temelde insan ihtiyaçlarının ortak olduğu, insan aklının gereksinimler noktasında öncelikler belirleyerek ihtiyaçları bu önceliklere yönelik biçimde karşılama yoluna gittiği ve daha önemli bir gereksinim karşılanmadığı müddetçe nispeten daha önemsiz bir ihtiyacın karşılanmasının mümkün olmadığı varsayımları kabul görmektedir.⁹¹

Bu yaklaşım yönetsel temelde değerlendirildiğinde ise kişilerin iş doyumu noktasında son noktanın bulunmadığı gerçeği ile karşılaşmaktadır. Bu nedenle yönetimin sürekli hedefi, mevcut çalışma ortamından memnuniyetsiz olan çalışana üretimini arttırdıkça çalışma ortamının daha tatmin edici olacağı duygusunu veren bir güven ortamı oluşturmaktır.⁹²

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg ve ark.⁷⁶ gerçekleştirdikleri çeşitli çalışmalar sonucunda Herzberg Modeli olarak bilinen "Çift Faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Araştırmaya katılan muhasebeci ve mühendisler, işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki etkenden söz etmişlerdir. Herzberg bu etkenleri doyum veya güdüleyiciler olarak adlandırmıştır. Diğer taraftan güdülenmediklerini hissettikleri durumları da doyumsuzluk ya da koruyucu etkenler olarak adlandırmıştır.⁷⁸ Buna göre, insanın işyerinde kötümser,

isteksiz olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan ücret, çalışma koşulları, terfi gibi etmenler ile işyerinde iş göreni huzurlu kılan, başarı, sorumluluk ve kişisel gelişim gibi işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin olması doyuma pozitif katkı yapmaktadır. Diğer taraftan bunların olmaması, negatif bir durum yaratmakta ve doyumsuzluğa yol açmaktadır.⁹³

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in çift faktör teorisi karşılaştırıldığında, ortak özelliklerinin, ikisinin de insanların ihtiyaçlarının giderilmesiyle motive olabilecekleri temeline dayanmış olmaları olarak değerlendirilebilir.⁹⁴ İki yaklaşım arasındaki fark ise Maslow'un etkenleri ihtiyaçların önem sırasına göre, Herzberg'in ise tatmin ediciler ve tatminsizliği gidericiler şeklinde sınıflandırmalarıdır.⁹⁵

Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını modern durumlara uyarlayarak yaklaşımı; "Varlığı sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları" üzerine kurmuştur.⁸⁹ Burada ihtiyaç sıralaması daha basite indirgenmiştir ve ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında olduğu gibi önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.⁹⁰

Bu yaklaşımda üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir.

- Varlık Gereksinimleri: En alt seviyede, fiziksel hayatı devam ettirmeyle alakalı olan bu gereksinimler, yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar. Bir çalışan için bu gereksinimler ücret, örgütsel imkânlar, rahat çalışma ortamı ve iş güvenliği olarak ifade edilebilir.⁷⁸
- İlişki Gereksinimleri: Kişinin başka insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve aidiyet gereksinimlerini giderecek doyumları içerir.

Çalışma ortamında, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da diğer arkadaşlar ve aile ile ilişkiler olarak ifade edilebilir.⁷⁸

- Gelişme Gereksinimleri: Bu gereksinimler kişinin çevresiyle verimli bir şekilde üretkenliğini geliştirerek, potansiyelini açığa çıkaracak biçimde etkileşimlerini içerir. Bir bireyin sahip olduğu kapasiteye ulaşması belirli düzeyde motivasyonla ilgilidir. Bu gereksinimin giderilmesi, bireysel kapasitenin daha da gelişmesine vesile olur ve yeni yetenekleri ortaya çıkarır. Bir iş; mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimini doyurabilir. Bu gereksinimlerin tam olarak doyumu olanaksızdır. Çünkü yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar.⁷⁸

McClelland'ın Üç GÜdü Kuramı

McClelland⁹³ ve ark. insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamışlardır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. McClelland'a göre, bu ihtiyaçlar, hem birey, hem de toplum yaşamında önem arz etmektedir. Bu kurama göre, insanların istekleri kendi kültürlerine sosyal yaşantılarına göre şekillenen, bir başka ifadeyle bağlı bulunan toplum normlarına göre şekillenen ve zamanı ya da ortamı oluştuğunda birey tarafından öğrenilmektedir. McClelland'a göre bu üç ihtiyaç içerisinde en çok başarı ihtiyacı birey ve toplumu etki altında bırakmaktadır. Kişilerin kendi işlerinde ya da ilgi duydukları konularda en iyi olma çabalarının temelinde başarılı olma ihtiyacı bulunmaktadır. Özellikle kapalı kültüre sahip toplumlarda bireylerin çalıştıkları işlerde başarısız olmaktan önemli düzeyde çekingenlik duydukları bilinmektedir.⁹³

McClelland'a göre, eğer birey, zamanını 'işimi nasıl daha iyi yaparım?' diye düşünerek geçiriyorsa başarı ihtiyacına, sosyal çevresini düşünerek geçiriyorsa, bağlılık ihtiyacına, yöneticisini eleştirerek geçiriyorsa güç ihtiyacına sahip olarak

değerlendirilebilir.⁹⁶ McClelland çalışma yaşamında başarıma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olmak üzere üç temel motivasyonun varlığından söz etmektedir.

Başarı ihtiyacı doğrultusunda hareket eden kişiler, başarının getireceği kazanımlardan çok şahsi tatmin için çalışırlar. Bir işi daha önce yapılandan daha iyi yapmayı hedeflerler. Bu kişiler işlerine başkalarının fazla müdahale edemeyeceği fakat sergiledikleri performans hakkında hızlı ve objektif değerlendirmelerin yapıldığı ortamlarda çalışmak isterler. Diğer yandan bağıllık ihtiyacına sahip kişilerde bu durum daha farklı hallere bürünür. Örneğin bu yapıdaki kişiler kolektif çalışmalarını tercih eder, yaptıkları işlerle ilgili sürekli fikir alışverişi yapmak isterler. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmakta çekinmezler.⁹⁷

Yapılan araştırmalar sonunda, bu üç güdünün her insanda bulunmakla beraber yoğunluğunun kişiden kişiye farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Örneğin başarı güdüsü yüksek, güç (erk) güdüsü orta düzeyde ve bağlanma (ilişki) güdüsü düşük iş görenle, bağlanma (ilişki) güdüsü yüksek, güç (erk) ve başarı güdüsü düşük bir iş görenin güdülenmesi farklı olacak ve değişik bir yönetsel yaklaşım gerektirecektir.⁹⁶

2.2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, içerik kuramlarından farklı olarak ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, kişilerin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan bir takım faktörler üzerine odaklanmışlardır.⁸⁹

Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, Lewin ve Tolman'ın yaklaşımlarına dayanarak, Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre; iş görenin işini yapması için çaba harcaması gerekmektedir. Çaba iş görenin bir güç tarafından eyleme geçirilmesi demektir.⁷⁸ Bu

güç yönetimler tarafından ödül olarak benimsenmiştir. Beklenti kuramı bir çalışanın çalışma ortamındaki tavırları ve amaçları arasındaki ilişkiyi açıklar. Bir başka deyişle bir çalışanın motivasyonu, tatmin etmek istediği bir beklentisi (ki bu beklenti yaptığı işle ya da yaptığı işin karşılığı ile ilgili olabilir) ile bu beklentinin tatmin olması durumunu önemseme düzeyi arasındaki ilişki ile alakalıdır. Dolayısıyla Vroom'un beklenti teorisi, kişiyi motive eden nedenlerden ziyade, motivasyonu belirleyici kavramlar üzerinde durur.

Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramında değindiği işiyle ilgili tatmin olan kişinin doyum ve verimliliği arasındaki ilişkinin ateşleyicisi olarak ortaya attığı ödül kavramının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını inceleyen Lawler ve Porter, beklenti kuramındaki ödül kavramını çalışanlar nezdinde değerlendirerek beklenti kavramına yeni bir boyut eklemiştir. Buna göre örgütlerin sundukları ödül çalışanların beklentilerinin üzerinde olursa bu durum çalışanların iş doyumunu elde etmesini sağlar. Dolayısıyla bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.⁹⁷ Buradaki hassas nokta ise çalışanların elde ettikleri başarı ve karşılığında aldıkları ödülü örgütteki diğer çalışanlar ile kıyaslama durumlarıdır. Eğer bu kıyaslama sonucunda adil olmadığını düşündükleri bir sonuçla karşılaşılırsa bu doyumсуuzluğu beraberinde getirir. Bir başka durum ise örgüt içerisinde kişilerin yetki ve sorumluluk sınırlarının net biçimde belirlenmesi gerekliliğidir. Rol çatışmaları, bilgi ve donanım eksikliği bireyin başarısız olmasına neden olur.⁹⁸

Adams'ın Eşitlik Kuramı

Örgütsel adalet konusunda da değinilen, örgütsel adalet kavramının temeli olarak ifade edilen Adams'ın eşitlik kuramı iş doyumuyla da doğrudan alakalıdır. Adams tarafından ortaya atılan bu kurama göre çalışanların yaptıkları işteki başarıları ve elde ettikleri iş doyumunu, çalıştıkları ortamın adilliği ile ilgili algılarından etkilenir. Adams'a göre iş gören, çalıştığı kurum için sarf ettiği efor ve karşılığında aldığı kazanımı başka çalışanlarınkilerle kıyaslayarak bir eşitlik yargısı oluşturur. İşletmelerde işveren ve iş gören arasında karşılıklı bir girdi-çıkıtı ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre iş görenler çalıştıkları örgütlerde bilgi, deneyim ve iş gücü gibi çeşitli kişisel yetenek ve çalışmalarını sunarak karşılığında ücret, terfi ve buna benzer çeşitli haklar elde etmeyi amaçlamaktadır.

Aynı şey örgüt boyutunda da mevcuttur, örgütler de çalışanlarına çeşitli maddi ve sosyal kazanımları vermek karşılığında onlardan örgütsel hedeflerine ulaşmak adına çeşitli şekillerde çaba sarf etmelerini beklerler. Eşitlik kuramı bu çift taraflı girdi ve çıkıtı ilişkisinin çalışanlar tarafından kabul edilebilirliği üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışanın örgüte sunduğu çıkıtılarının elde ettiği girdilere oranı; diğer çalışanların çıkıtılarının girdilerine oranına eşit ise, eşitlik durumu gerçekleşmektedir. Bu iki oranın eşit olmadığı durumda hissedilen eşitsizlik durumu söz konusu olmaktadır.⁸⁹

Eşitsizlik çalışanın aleyhine ise kişi ilk olarak çalıştığı kurumdan elde ettiği çıkıtıyı artırmak için harcadığı çabayı artırma yoluna giderek eşitlik durumunu sağlamayı dener. Eğer bunu başaramazsa eşitsizliğe yol açan nedenlerin kendisiyle alakalı olmadığı düşüncesine kapılarak örgüte sağladığı katkıları azaltmaya başlar. Bu durumun tam tersi olarak eşitsizlik hali çalışanın lehine yani örgüte sunduğu girdilerden daha fazla çıkıtı elde ettiği biçimde ise bu durumda kişi suçluluk duygusuna kapılarak bu

eşitsizliğin giderilmesi için katkılarını, elde ettiklerini karşılayacak noktaya ulaştırmak amacıyla artırmaya çalışır.⁹⁶

Eşitlik kuramı çalışanlara yönetim tarafından eşit bir şekilde davranıldığında iş görenlerin olumlu yönde motive olabileceğini ve tersi durumlarda ise motivasyonun olumsuz etkileneceğini ifade eder. Bu kuram moral bakımından bir anlamlılık ifade etse bile, güdüleme ve iş doyum sürecinin sadece tek bir özelliğini açıklar.⁹⁹

Locke'nin Amaç Kuramı

Locke, çalışanların kişisel amaçlarının işteki başarılarının belirleyicisi olarak büyük bir önem taşıdığını ifade etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel amaçlarla çalışanların kişisel amaçlarının paralel olmasını sağlamalarının gerekliliği ve önemi büyüktür. Bu durum genelde aksi türde olmasa dahi örgütsel amaçların çalışanların kişisel amaçlarına göre daha sabit ve değişime kapalı olduğu düşünüldüğünde, geriye çalışanların kişisel amaçlarının örgüt amaçlarıyla örtüşen yapıya yönlendirilebilmesi gerekmektedir. Bu modele göre, insanlar çevrelerini algılayıp tanıdıktan sonra, bu algılarıyla birlikte kendi değer yargılarına göre neyin iyi, neyin kötü, yanlış ya da kendine zararlı olduğu konusunda bir değerlendirme yaparak, buna göre kendisine bir takım amaçlar oluşturacaktır. Bireyin ilerdeki davranışları da bu amaçlarla paralel olacaktır.¹⁰⁰ Kişiler bu amaçlarını ne kadar ulaşılması zor noktalara koyarlarsa çalışmalarında da o kadar hırslı olurlar. Dolayısıyla belirlenen amacın en ideal noktada olmasını sağlamak adına ödüller, terfi olanakları gibi özendiricilerin yönetimler tarafından kullanılması beklenir. Belirlenen amaca ulaşan çalışanlarda ödüllere ulaşmaları ve kişisel tatminlerini sağlamaları sayesinde iş doyumunu oluşur.⁸⁹

Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme kuramına göre kişiler çevresinde bulunan kişilerin maruz kaldıkları olaylar, bu olaylara karşı verdikleri tepkiler, genel olarak davranışları ve

davranışlarının sonuçlarını gözlemleyerek çeşitli çıkarımlar yapabilirler. Bu çıkarımlar sonucunda gözlemledikleri olumlu buldukları davranışları kendileri de uygularken olumsuz olduğunu düşündükleri davranışlardan kaçınırlar. Çalışma ortamında ise kişiler birlikte çalıştıkları kişilerin genelinin takındığı tavrı sergilemeye eğilim gösterebilir.⁹⁹ Dolayısıyla iş doyumunu ya da doyumsuzluğu örgütlerde sadece bireysel temelde değil, bireyler arası etkileşimle yayılabilen bir yapı etkisi ile birlikte düşünülmesi gereken bir konu olarak da değerlendirilmelidir.

2.2.4. İş Doyumu Spor İlişkisi

Tüm sektörlerde olduğu gibi spor sektöründe çalışan kişilerin de iş doyumları araştırmalara konu olmuştur. Konu ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde iş doyumunu kavramı ile spor ilişkisinin doğrudan araştırıldığı çalışmalardan rastlanabilen en eski araştırmanın 1994 yılında Parks ve Parra¹⁰¹ tarafından yapıldığı görülmüştür. İlgili çalışmada spor yönetimi bölümü mezunu olan 254 katılımcının çalıştıkları kurumun sporla ilgisine bağlı olarak iş doyumunu düzeyleri irdelenmiştir. Sonuç olarak sporla ilgisi olmayan kurumlarda çalışan katılımcılar ile spor ile ilgisi olan kurumlarda çalışan katılımcılar arasında elde ettikleri ücretten gelen doyum farkı dışında iş doyumunu farklılığı bulunmamıştır.¹⁰¹ Buradan iş doyumunu açısından spor sektörünün diğer sektörlerden farklı olmadığı düşünülebilir.

Diğer yandan iş doyumunu kavramının, spor medyası ve ulusal spor birlikleri gibi spor sektörünün çeşitli alt alanları ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarında olduğu görülmüştür.¹⁰²⁻¹⁰⁷ Ülkemizde ise yapılan çalışmaların bir kısmının Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatlarında çalışan personellerin katılımı ile bir kısmının da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görevli beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştiği görülmüştür.⁸⁴

3. MATERYAL VE METOT

3.1. Çalışma Evreni ve Örneklem

Bu çalışma betimsel bir araştırma olarak Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bölgede bulunan Erzurum dışındaki iller içerisinde rastgele olmak üzere 8 adet il belirlenerek bu illerin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine anketler posta yolu ile ulaştırılmıştır. Bu iller; Ağrı, Bingöl, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Malatya, Muş ve Kars'tır. Sonuç itibariyle araştırma 8 ilde yaklaşık 1000 personelin oluşturduğu evren içerisinde toplam 214 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar herhangi bir tabakalama kriteri uygulanmadan seçkisiz biçimde çalışmaya dahil edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan veri toplama aracında, demografik bilgilerin yanında katılımcıların örgütsel adalet ve iş doyumu düzeylerini ölçmek amacı ile 'Örgütsel Adalet Ölçeği' ve 'İş Doyumu Ölçeği' olmak üzere iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Çalışanların kurumlarına yönelik adalet algılarını belirlemek için Niehoff ve Moorman¹⁰⁸ tarafından 1993 yılında geliştirilen çevirisi ise Karaeminoğulları¹⁰⁹ tarafından 2006 yılında yapılan 'Örgütsel Adalet Ölçeği'nden faydalanılmıştır. 20 maddeden oluşan 5'li likert tip ölçekle ilgili yapılan ve ($p < 0.05$) anlamlılık düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilen güvenirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach's Alpha değeri 0.96 bulunmuştur. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenirlik değerleri ise dağıtım adaleti 0.85, prosedür adaleti 0.93, etkileşimsel adalet ise 0.95 olarak tespit edilmiştir.¹⁰⁹ Ölçeğin 1'den 5'e kadar olan maddeleri dağıtım adaletini, 6'dan 11'e kadar olan maddeleri prosedür adaletini, geriye kalan 12-20 arası maddeleri ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Diğer yandan ölçeğin değerlendirmesinin

ise katılımcının maddelere verdiği cevaplara karşılık gelen puanlar toplamının ortalaması ile belirlenmesi nedeniyle, ölçeğin 5'li likert tipe karşılık gelen puan sınırları; 1.00-1.79 ' kesinlikle katılmıyorum', 1.8-2.59 'katılmıyorum', 2.6-3.39 'kararsızım', 3.4-4.19 'katılıyorum', 4.2-5 'kesinlikle katılıyorum' biçimindedir. Dolayısıyla 3.4 ve üzeri ortalamalar memnuniyeti, 2.59 ve altındaki ortalamalar ise memnuniyetsizliği gösteren değerlerdir. İş Doyumu boyutunu belirleyici ölçeğin tespiti konusunda yapılan literatür çalışmasında, incelenen araştırmalar içerisinde en çok kullanılan ölçeğin 'Minnesota İş Doyumu Ölçeği' olduğu saptanmış, bu çalışmada da bahsi geçen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Weiss ve ark.¹¹⁰ tarafından 1967 yılında geliştirilmiş, dilimize çevirisi ise 1985'te Baycan tarafından yapılmıştır.^{111,112} Ölçeğin 100 maddeli uzun ve 20 maddeli kısa olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Bunlardan uzun olan ölçekte farklı bölümler ve bu bölümlere özel değerlendirme yöntemleri bulunurken, kısa ölçek 5'li likert tip şeklindedir ve değerlendirilmesinde katılımcının maddeler karşılığında verdiği cevaplara karşılık gelen puanların toplamı ile ya da tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile genel iş doyum skoru elde edilmektedir.¹¹⁰ Ölçeğin puan sınırları ve karşılıkları, yapısal benzerliği nedeniyle Örgütsel Adalet Ölçeği'nin puan aralığı ile aynıdır. Yine ilgili literatür incelemesi sırasında 'Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirliğini ortaya koyan pek çok çalışmanın olduğu görülmüştür.^{54,113-119}

3.3. İstatistik Analizi

Katılımcılardan elde edilen veriler, lisansı Atatürk Üniversitesi tarafından alınan Microsoft Windows tabanında IBM SPSS Statistics v20.0 yazılımı ile elektronik ortama aktarılarak çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Bahsi geçen analizler; katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için Frekans Analizi, örgütsel adalet ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesinde Betimleyici İstatistik, cinsiyet, medeni durum,

kurumdaki kadro statüsü, idari statü ve idari geçmiş gibi özelliklerle örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisinin tespiti için t-testi, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu mezuniyeti durumu, kadro statüsüne göre çalışma şekli ve kurumdaki çalışma yaşı ile örgütsel adalet ve iş doyumunu ilişkisinin tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi, anlamlı ilişki durumlarının varlığında ise durumun hangi grup ya da değişkenden kaynaklandığının tespiti için de Tukey Testi uygulanmıştır. Analizlerde istatistiki anlamlılık düzeyi ($p < 0.05$) olarak alınmıştır. Örgütsel adalet ve iş doyumunu kavramlarının alt boyutlarla birlikte ilişkilerinin tespiti için pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 4.1. Katılımcıların Çeşitli Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Erkek		Kadın					
N	160		54					
%	74.8		25.2					
Medeni Hal	Evlü		Bekâr					
N	112		102					
%	52.3		47.7					
Kadro Statüsü	Kadrolu			Sözleşmeli				
	İşçi	Memur	İşçi	Memur				
N	16	148	20	30				
%	9.8	90.2	40	60				
Toplam	164 (%76.6)			50 (%23.4)				
İdari Durum	Yönetici			Çalışan				
N	20			194				
%	9.3			90.7				
Yaş	18-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50+	
N	19	64	53	24	20	10	22	
%	8.9	29.9	24.8	12.1	9.3	4.7	10.3	
Eğitim Durumu	İlköğretim	Lise	Ön Lisans		Lisans	Lisansüstü		
N	5	47	14		134	14		
%	2.3	22	6.5		62.6	6.5		
İl	Ağrı	Bingöl	Elazığ	Erzincan	Erzurum	Kars	Malatya	Muş
N	18	35	18	20	46	19	33	25
%	8.4	16.4	8.4	9.3	21.5	8.9	15.4	11.7
Gelir Düzeyi (TL)	-999	1000-1999		2000-2999		3000-3999		
N	42	147		21		4		
%	19.7	68.8		9.9		1.5		
BESYO Mezuniyeti	Antrenörlük Eğit.	B.E.S. Öğretmenliği	Spor Yöneticiliği	Rekreasyon	BESYO Mezunu Değil			
N	24	37	36	8	109			
%	11.2	17.3	16.8	3.7	50.9			
Çalışma Yaşı	0-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21+		
N	105	48	16	6	16	23		
%	49.1	22.4	7.5	2.8	7.5	10.7		
Toplam	N			%				
	214			100				

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında toplam katılımcıların %8.9'unu 18-24 yaş grubundaki; %29.9'unu 25-29 yaş grubundaki; %24.8'ini 30-34 yaş grubundaki; %12.1'ini 35-39 yaş grubundaki; %9.3'ünü 40-44 yaş grubundaki; %4.7'sini 45-49 yaş

grubundaki ve %10.3'ünü de 50 ve üzeri yaş grubundaki kişilerden ibaret olduğu görülmektedir. Katılımcıların %74.8'inin erkek, %25.2'sinin kadın olduğu, yarıdan fazlasının (%52.3) evli, %47.7'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. 1000 TL'nin altında aylık gelire sahip katılımcıların oranı %19.7 iken 1000-1999TL arası aylık gelir elde edenlerin oranı %68.8'dir. Aylık geliri 2000-2999TL olan katılımcıların oranı %9.9 olarak görülürken 3000-3999TL aylık gelire sahip katılımcıların %1.5, olarak saptandığı görülmektedir. Çalışmaya katılan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının %50.9'unun Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ya da dengi bölüm mezunu olmadığı görülürken, %11.2'sinin Antrenörlük Eğitimi Bölümü, %17.3'ünün Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, %16.8'inin Spor Yöneticiliği Bölümü, %3.7'sinin ise Rekreasyon Bölümü mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların %76.6'sının kadrolu, %23.4'ünün ise sözleşmeli personel olduğu, %9.3'ünün yönetici pozisyonunda, %90.7'sinin ise çalışan pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu Düzeylerinin Ortalama Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std Sapma
Örgütsel Adalet Algısı	214	1.00	4.9	3.04	.993
Dağıtım adaleti		1.00	5.0	3.04	.993
Prosedür Adaleti		1.00	5.0	3.03	1.101
Etkileşimsel Adalet		1.00	5.0	3.19	1.153
İş Doyumu	214	1.00	4.9	3.11	.914

Elde edilen sonuçlara göre katılımcılar, Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu düzeyleri açısından memnuniyet seviyesinin altında bir ortalamaya sahiptir. Buna göre katılımcıların ortalama Örgütsel Adalet Algısı düzeyi ($X=3.04\pm.993$), ortalama İş Doyumu düzeyi ($X=3.11\pm.914$) olarak görülmektedir. Katılımcılar içerisinde en düşük İş Doyumu düzeyi 1 seviyesinde iken en yüksek düzey 4.90 olarak görülmektedir. En

düşük ve en yüksek seviye bakımından Örgütsel Adalet Algısı düzeyinde de aynı durumun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Düzeylerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sap.	t	p
Kadın	54	3.00	.995	-915	.361
Erkek	160	3.14	.991		

(p<0,05)

Tablo 4.3.'deki verilere bakıldığında katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet düzeyleri arasında yapılan karşılaştırma sonucunda istatistiki düzeyde anlamlı fark bulunamamıştır. Bunun yanında erkek (X=3.14±.991) katılımcıların kadınlara (X=3.00±.995) göre daha yüksek seviyede örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Düzeylerinin Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	Ortalama	Std.Sap.	t	p
Evli	112	3.10	.948	.992	.338
Bekâr	102	2.96	1.040		

(p<0,05)

Tablo 4.4.'deki veriler incelendiğinde katılımcıların medeni hallerine göre örgütsel adalet algıları bakımından karşılaştırma yapılmış ve istatistiki olarak anlamlı farklılığa ulaşılmamıştır. Bununla beraber evli (X=3.10±.948) katılımcılar, bekar (X=2.96±1.040) katılımcılara göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahiptir.

Tablo 4.5. Çalışanların Kadro Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Kadro Durumu	N	Ortalama	Std.Sap.	t	p
Kadrolu	164	3.24	.983	-1.705	.637
Sözleşmeli	50	2.97	1.007		

(p<0,05)

Tablo 4.5.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların kadro durumuna göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farka rastlanmamasına karşın kadrolu ($X=3.24\pm.983$) çalışanların sözleşmeli ($X=2.97\pm1.007$) çalışanlara göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri

Gelir (TL)	N	Ortalama	Std.Sap.	F	p
0-999	42	2.96	.996		
1000-1999	147	3.09	.989	1.154	.329
2000-2999	21	3.24	1.005		
3000-3999	4	3.70	.545		

($p<0,05$)

Tablo 4.6.'da veriler incelendiğinde katılımcıların gelir durumlarına göre örgütsel adalet algıları bakımından karşılaştırma yapılmış ve istatistiki olarak anlamlı farklılığa ulaşılmamıştır. Bununla beraber en düşük örgütsel adalet algısına sahip grup olarak aylık geliri 0-999 TL ($X=2.96\pm .996$) arasındaki katılımcılarda görülmektedir.

Tablo 4.7. Çalışanların Kurumdaki İdari Pozisyonlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması

İdari Pozisyon	N	Ortalama	Std.Sap.	t	p
Yönetici	20	3.23	.938		
Çalışan	194	3.02	.999	.909	.834

($p<0,05$)

Tablo 4.7.'ye göre katılımcıların idari bazda örgütsel adalet düzeyleri arasında yapılan karşılaştırma sonucunda istatistiki düzeyde anlamlı fark bulunmamaktadır. Bunun yanında yöneticilerin ($X=3.23\pm.938$) katılımcıların çalışanlara ($X=3.02\pm.999$) göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.8. incelendiğinde, yapılan analiz sonucunda katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun yanında en düşük örgütsel adalet algısı düzeyine sahip yaş grubu 45-49 ($X=2.67\pm.641$) iken en yüksek örgütsel adalet algısı düzeyinin olduğu yaş grubu 18-24 ($X=3.44\pm.988$) olarak görülmektedir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Düzeylerinin Karşılaştırması

Yaş	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
18-24 Yaş	19	3.44	.988		
25-29 Yaş	64	2.89	1.015		
30-34 Yaş	53	3.05	.947		
35-39 Yaş	26	3.10	1.003	1.211	.302
40-44 Yaş	20	3.26	1.090		
45-49 Yaş	10	2.67	.641		
50 ve üzeri Yaş	22	2.97	1.032		

($p<0,05$)

Tablo 4.9. Katılımcıların Buldukları ve Çalıştıkları İllere Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması

İl	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
Ağrı	18	2.58	.616		
Bingöl	35	3.44	.866		
Elazığ	18	2.55	1.414		
Erzincan	20	3.50	.857		
Erzurum	46	3.20	.859	3.526	.001*
Kars	19	2.81	.901		
Malatya	33	2.79	1.091		
Muş	25	2.96	.993		

* ($p<0,05$)

Karşılaştırma sonuçlarına göre Ağrı, Bingöl ve Elazığ illerinde bulunan ve çalışan personelin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır

($p=0.001$). Söz konusu farklılıkların kaynağının bulunması için yapılan çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 4.10.'da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Katılımcıların Buldukları ve Çalıştıkları İllere Göre Örgütsel Adalet Algılarının Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (Tukey Testi)			
Karşılaştırma		Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Ağrı	Bingöl	-,869	,040*
	Elazığ	,036	1,000
	Erzincan	-,913	,069
	Erzurum	-,613	.292
	Kars	-,229	.996
	Malatya	-,212	.995
	Muş	-,379	.903
Bingöl	Ağrı	.869	.040*
	Elazığ	.905	.027*
	Erzincan	-,044	1.000
	Erzurum	.255	.933
	Kars	.639	.271
	Malatya	.657	.092
	Muş	.489	.513

* ($p<0,05$)

Yapılan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre Ağrı ile Bingöl ($p=0.40$) illerinde çalışan personeller arasında ve Bingöl ile Elazığ ($p=.027$) illerinde çalışan personeller arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Buna göre Ağrı ($X=2.58\pm.616$) ilinde çalışan personellerin, Bingöl ($X=3.45\pm.866$) ilinde çalışan personellere göre daha düşük örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Diğer yandan Bingöl ($X=3.45\pm.866$) ilinde çalışan

personellerin, Elazığ ($X=2.55\pm 1.414$) ilinde çalışan personellere göre daha yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
İlköğretim	5	2.23	.481		
Lise	47	3.15	.968		
Ön Lisans	14	3.53	.637	2.231	.067
Lisans	134	2.96	1.013		
Lisansüstü	14	3.20	1.100		

($p<0,05$)

Tablo 4.11. incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel düzeyde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun yanında en düşük örgütsel adalet algısı düzeyine sahip grup ilköğretim mezunları ($X=2.23\pm .481$) iken en yüksek örgütsel adalet algısı düzeyinin olduğu grup ön lisans mezunları ($X=3.53\pm .637$) olarak çıkmıştır.

Tablo 4.12. Katılımcıların Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) ve Dengi Okul Mezuniyeti Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması

BESYO	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
Antrenörlük Eğit.	24	2.86	1.015		
B.E.S. Öğretmenlik	37	3.20	1.142		
Rekreasyon	36	2.47	1.078	4.410	.002*
Spor Yöneticiliği	8	3.26	1.310		
BESYO Mezunu Değil	109	3.19	.808		

* ($p<0,05$)

Karşılaştırma sonuçlarına göre Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, Rekreasyon Bölümü ve BESYO mezunu olmayan çalışanların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p=.002$). Söz konusu farklılıkların

kaynağının bulunması için yapılan çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 4.13.'de sunulmuştur.

Tablo 4.13. Katılımcıların Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) Mezuniyeti Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları

Post Hoc (Tukey Testi)			
Karşılaştırma		Ortalama Arası	Anlamlılık
		Fark	
B.E.S. Öğretmenliği	Antrenörlük Eğit.	,340	,662
	Rekreasyon	,730	,012*
	Spor Yöneticiliği	-,059	1,000
	Besyo Mezunu Değil	,007	1,000
Rekreasyon	Antrenörlük Eğit.	-,390	,539
	B.E.S. Öğretmenliği	-,730	,012*
	Spor Yöneticiliği	-,790	,224
	Besyo Mezunu Değil	-,723	,001*

* (p<0,05)

Yapılan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü mezunu olan çalışanlar ile Rekreasyon Bölümü mezunu olan çalışanlar (p=0.12) ve Besyo mezunu olmayan çalışanlar ile Rekreasyon mezunu olan çalışanlar (p=0.01) arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Buna göre Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü mezunu olan çalışanların ($X=3.20\pm 1.142$), Rekreasyon Bölümü mezunu çalışanlara ($X=2.47\pm 1.078$) göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Diğer yandan Rekreasyon Bölümü mezunu çalışanların ($X=2.47\pm 1.078$) örgütsel adalet algısı düzeyleri, Besyo mezunu olmayan çalışanların ($X=3.19\pm .808$) örgütsel adalet algısı düzeylerine göre anlamlı düzeyde düşüktür.

Tablo 4.14. incelendiğinde örgütsel adalet algısı düzeyi bakımından gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bunun yanında en yüksek örgütsel adalet algısı düzeyine sahip olan grup, memur kadrosuna sahip olup kurumda memur statüsündeki işleri yürüten çalışanlar ($X=3.06\pm.962$) olarak görülmektedir. Yine memur kadrosunda olmasına karşın kurumunda işçi vasfındaki işlerde çalışanların oluşturduğu grup ($X=2.86\pm.431$) ise en düşük örgütsel adalet algısı düzeyine sahiptir.

Tablo 4.14. Katılımcıların Kadro Statüleri ve Çalışma Şekillerine Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması

Kadro-Aktüel Durum	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
İşçi-İşçi	34	2.92	1.193		
Memur-Memur	172	3.06	.962	.226	.878
İşçi-Memur	5	3.02	.971		
Memur-İşçi	3	2.86	.431		

($p<0,05$)

Tablo 4.15. Katılımcıların Kurumlarındaki Çalışma Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Algılarının Karşılaştırılması

Çalışma Yaşı	N	Ortalama	Std.Sap.	f	p
0-4	105	3.17	1.044		
5-8	48	2.82	.949		
9-12	16	2.68	.626	1.607	.160
13-16	6	3.35	.821		
17-20	16	3.22	1.145		
20 ve üzeri	23	2.89	.897		

($p<0,05$)

Tablo 4.15. incelendiğinde, katılımcıların kurumlarındaki çalışma yaşlarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel düzeyde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun yanında en düşük örgütsel adalet algısı düzeyine sahip grup

kurumda 9-12 yıl arası süreyle görev yapmakta olan grup ($X=2.6813\pm.62607$) iken en yüksek örgütsel adalet algısı düzeyinin olduğu grup 13-16 yıl arası süreyle çalışanların grubu ($X=3.3583\pm.82184$) olarak çıkmıştır.

Tablo 4.16. Katılımcıların Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyonu	Örgütsel Adalet	İş Doyumu
		1	.607**
P			.000
N		214	214
İş Doyumu	Pearson Korelasyonu	Örgütsel Adalet	İş Doyumu
		.607**	1
P		.000	
N		214	214

* ($p<0,01$)

Tablo 4.16.'ya göre araştırmaya dâhil olan katılımcıların Örgütsel Adalet ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.607$, $p<0.01$). Bir başka deyişle katılımcıların örgütsel adalet algıları arttıkça iş doyumu düzeyleri de artış göstermektedir.

Tablo 4.17. Katılımcıların Dağıtım Adaleti ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyonu	Dağıtım Adaleti	İş Doyumu
		1	.909**
P			.000
N		214	214
İş Doyumu	Pearson Korelasyonu	Dağıtım Adaleti	İş Doyumu
		.909**	1
P		.000	
N		214	214

* ($p<0,01$)

Tablo 4.17.'ye göre araştırmaya dâhil olan katılımcıların Dağıtım Adaleti ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.909$, $p<0.01$). Buna göre katılımcıların dağıtım adaleti algıları arttıkça iş doyumu düzeyleri de artış göstermektedir.

Tablo 4.18.'e göre araştırmaya dâhil olan katılımcıların Prosedür Adaleti ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır($r=.600$, $p<0.01$). Bir başka deyişle katılımcıların örgütsel adalet algıları arttıkça iş doyumu düzeyleri de artış göstermektedir.

Tablo 4.18. Katılımcıların Prosedür Adaleti ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		Prosedür Adaleti	İş Doyumu
Prosedür Adaleti	Pearson Korelasyonu	1	.600**
	P		.000
	N	214	214
İş Doyumu	Pearson Korelasyonu	.600**	1
	P	.000	
	N	214	214

* ($p<0,01$)

Tablo 4.19. Katılımcıların Etkileşimsel Adalet ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		Etkileşimsel Adalet	İş Doyumu
Etkileşimsel Adalet	Pearson Korelasyonu	1	.573**
	P		.000
	N	214	214
İş Doyumu	Pearson Korelasyonu	.573**	1
	P	.000	
	N	214	214

* ($p<0,01$)

Tablo 4.19. incelendiğinde araştırmaya dâhil olan katılımcıların Etkileşimsel Adalet ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.573$, $p<0.01$). Buna göre katılımcıların etkileşimsel adalet algıları arttıkça iş doyumu düzeyleri de artış göstermektedir.

5. TARTIŞMA

Doğu Anadolu Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerini kapsayan bu çalışmanın sonucunda araştırmaya dâhil olan katılımcıların örgütsel adalet ve iş doyumunu seviyelerinin yüksek olmadığı görülmüştür ($X=3.04\pm.993$). Bu durum kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların genel olarak düşük örgütsel adalet algısına sahip olmaları ile paraleldir. Zira kamu kurumlarının çeşitli sektörlerinde gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yavuz'un¹²⁰ 2010 yılında Ankara ilindeki bir grup kamu ve özel sektör çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada kamu sektörü çalışanlarının daha düşük örgütsel adalet seviyesine sahip olduğunu bulmuştur. Sulu³⁰ tarafından 2010 yılında İstanbul ilinde 442 sağlık personeli üzerinde yapılan çalışma sonucunda kamu sektöründe görevli sağlık personelinin, özel sektördeki meslektaşlarına oranla daha düşük örgütsel adalet algısına sahip olduğu görülmüştür. Yine bir devlet okulunda görev yapan 175 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışma sonucunda katılımcıların düşük örgütsel adalet seviyesine sahip oldukları görülmüştür.¹²¹ Yine Altunkese¹²² çalışmasında kamu memurlarının örgütsel adalet düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Bu genel duruma neden olan diğer faktörler de ayrıca irdelenmesi gereken konulardır. Genel olarak aynı yasaya tabi olmaları nedeniyle benzer özlük haklarına sahip olan devlet memurlarının örgütsel adalet algılarını dağıtım adaletinden çok prosedür ve etkileşim adaletinin etkilediği söylenebilir. Buradan hareketle bu kurumlarda alınan kararların altında yatan sebeplerin hakkaniyetsiz olduğu ya da yetersiz iletişim durumları nedeniyle çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmadığı düşünülebilir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiki düzeyde anlamlı olmayan bir farklılık bulunmuştur. Buna göre erkek ($X=3.14\pm.991$) katılımcıların kadınlara ($X=3.00\pm.995$) göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip

oldukları görülmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet konusunda doğrudan ya da bir alt faktör olarak cinsiyet ilişkisinde belirgin biçimde kabul gören bir sonucun olmadığı,^{21,123,124} kimi çalışmada erkeklerin daha yüksek,^{37,125-128} kimi çalışmada ise kadınların daha yüksek¹²⁹⁻¹³² örgütsel adalet düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla erkekler ve kadınların örgütsel adalet noktasında birbirinden farklı algı ve uyarılara sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Geçmişte yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı adına elde edilen sonuçların farklılaşmasının nedeni olarak çalışmanın yapıldığı sektöre, bölgeye ve kültüre işaret edilmesi kabul gören bir varsayımdır. Bir diğer yandan kadınların iş dünyasında her seviyede pozitif ayrımcılığa tabi olması gerektiği düşüncesi, kadınların genel anlamda adaletsizliğe maruz kaldığının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Zira Yelboğa'nın¹³³ 2012 yılında 310 üst düzey çalışanla yaptığı çalışmanın sonucunda kadın çalışanların dağıtım adaleti algısının erkeklere göre anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür.

Çalışmada yer alan katılımcıların medeni hallerine göre örgütsel adalet algılarında istatistiki olarak anlamlı farklılığa ulaşılmamıştır. Bununla beraber evli ($X=3.10\pm.948$) katılımcılar, bekâr ($X=2.96\pm1.040$) katılımcılara göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahiptir. Medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet kavramı hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre söz konusu olguların birbirleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olmadıkları görülmüştür.^{120,134-137} Bu çalışmadaki farklılığın, evlilik hayatının kişilere kattığı olgunluk ve yüklediği sorumluluk nedeniyle evli katılımcıların iş hayatlarındaki olumsuzlukları daha az ciddiye almasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Bu araştırmaya katılan çalışanların kadro durumuna göre örgütsel adalet algılarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farka rastlanmamasına karşın kadrolu ($X=3.24\pm.983$) çalışanların sözleşmeli ($X=2.97\pm1.007$) çalışanlara göre daha yüksek

örgütsel adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde herhangi bir kitle için doğrudan kadro statüsü ile örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Diğer taraftan örgütsel adaletin etkilediği, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanların kadrolu oluşunun iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.^{138,139} Bu çalışmada elde edilen sonucu direkt olarak kadrolu ya da sözleşmeli olmanın yansıması olarak değerlendirmekten çok bu statülerin kazandırdığı özlük haklarının etkileri biçiminde değerlendirmek gerekebilir. Bir başka ifadeyle, sözleşmeli çalışanların kendi iş koşulları ile kadrolu personelin iş koşullarını kıyaslaması sonucundaki farklılıklar çalışmada ortaya çıkan sonucun temeli olarak nitelendirilebilir. Zira bu çalışmada da bulunan gelir düzeyi-örgütsel adalet algısı seviyesi ilişkisinde elde edilen sonuçlar her ne kadar dengeli olmayan bir dağılıma sahip olsa da bu düşünceyi destekler niteliktedir. Buna göre en düşük örgütsel adalet algısına sahip grup olarak aylık geliri 0-999 TL ($X=2.96 \pm .996$) arasındaki katılımcılarda görülmektedir. Pek çok sözleşmeli personelin aylık geliri olan asgari ücreti de kapsayan bu grubun örgütsel adalet algısının düşük olma nedeni olarak bir örgütsel çıktı olan maaşın azlığı nedeniyle dağıtım adaletini düşüğü söylenebilir. Bu düşünceye paralel olarak maaşından memnun olmayan çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin, maaşından memnun olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha düşük olduğu bildirilmektedir.¹²⁰

Katılımcıların idari bazda örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiki düzeyde anlamlı fark bulunmamaktadır. Bunun yanında yöneticilerin ($X=3.23 \pm .938$) katılımcıların çalışanlara ($X=3.02 \pm .999$) göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu fark yöneticilerin verdikleri idari kararlarda ve genel olarak yönetimleri hakkında adaletli davranışlar sergiledikleri düşüncesinde olmaları ile

açıklanabilir. Diğer yandan çalışmanın yürütüldüğü kamu kurumu merkeze bağlı bir taşra kuruluşu olduğundan, kurum yöneticilerinin de bağlı olduğu yönetim mekanizmaları olması nedeniyle memnuniyet düzeyinin altında örgütsel adalet algısına sahip olmalarına neden olarak gösterilebilir. Ayrıca çalışanların kurumda idari yetkilerinin artışının örgütsel adalet düzeylerini olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Türkiye genelinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 1281öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen bir çalışma sonucunda artan kıdemle örgütsel adalet düzeyini artırdığı ortaya konmuştur.¹³⁰

Çalışmada yapılan analiz sonucunda katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun yanında en düşük örgütsel adalet algısı düzeyine sahip yaş grubu 45-49 ($X=2.67\pm.641$) iken en yüksek örgütsel adalet algısı düzeyinin olduğu yaş grubu 18-24 ($X=3.44\pm.988$) olarak çıkmıştır. Yaş faktörünün örgütsel adalet algısını etkilediği bilinmektedir.¹³⁰ Kişilerin yaşlarıyla birlikte değişen olgunluk, hayat tecrübesi ve bakış açıları, maruz kaldıkları olayları yaşça farklı kişilere göre başka şekillerde algılamasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bir kişinin adil olarak değerlendirdiği bir durumu bir başka kişinin nispeten daha az ya da daha fazla adil olarak değerlendirmesi mümkündür.

Karşılaştırma sonuçlarına göre Ağrı, Bingöl ve Elazığ illerinde bulunan ve çalışan personelin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p=.001$). Yapılan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre Ağrı ile Bingöl ($p=0.40$) illerinde çalışan personeller arasında ve Bingöl ile Elazığ ($p=.027$) illerinde çalışan personeller arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Buna göre Ağrı ($X=2.58\pm.616$) ilinde çalışan personellerin, Bingöl ($X=3.45\pm.866$) ilinde çalışan personellere göre daha düşük örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Diğer yandan Bingöl ($X=3.45\pm.866$) ilinde çalışan

personellerin, Elazığ ($X=2.55\pm 1.414$) ilinde çalışan personellere göre daha yüksek düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu durum bir diğer yandan çalışma evrenini oluşturan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri arasında en düşük ve en yüksek örgütsel adalet algısına sahip illeri de ortaya koymaktadır. Araştırmada yer alan tüm katılımcıların ortalama örgütsel adalet algısının memnuniyetin altında olduğu düşünüldüğünde, söz konusu memnuniyetsiz durumun iller bazında ahenkli bir tablo çizmediği bu bulgu sonucundan çıkarılabilecek bir ifade olabilir. Bu durumun ise illerde yer alan kurumlar bazında farklılaşan fiziki çalışma şartları ve yönetsel davranışlar gibi nedenlerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel düzeyde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun yanında en düşük örgütsel adalet algısı düzeyine sahip grup ilköğretim mezunları ($X=2.23\pm .481$) iken en yüksek örgütsel adalet algısı düzeyinin olduğu grup ön lisans mezunları ($X=3.53\pm .637$) olarak çıkmıştır. Örucü ve Halaçoğlu'nun¹³⁷ çalışmasında da örgütsel adalet düzeyinin eğitim düzeyi ile arttığı görülmektedir. Dolayısıyla eğitim ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu ifade edilmektedir.¹³⁴ Bu duruma neden olarak kurumlarda genelde eğitim seviyesi düşük olan kişilerin hiyerarşik olarak alt kademelerde çalıştırılmaları ve bu nedenle yönetime katılmamaları, dolayısıyla kişisel fikir ya da beklentilerinin yönetimce dikkate alınmaması olasılığı gösterilebilir.

Karşılaştırma sonuçlarına göre Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, Rekreasyon Bölümü ve BESYO mezunu olmayan çalışanların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p=.002$). Yapılan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü mezunu olan çalışanlar ile Rekreasyon Bölümü mezunu olan çalışanlar ($p=0.12$) ve BESYO mezunu olmayan çalışanlar ile Rekreasyon mezunu olan çalışanlar ($p=0.01$) arasında anlamlı farklılıklara

rastlanmıştır.

Buna göre Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü mezunu olan çalışanların ($X=3.20\pm 1.142$), Rekreasyon Bölümü mezunu çalışanlara ($X=2.47\pm 1.078$) göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Diğer yandan Rekreasyon Bölümü mezunu çalışanların ($X=2.47\pm 1.078$) örgütsel adalet algısı düzeyleri, BESYO mezunu olmayan çalışanların ($X=3.19\pm .808$) örgütsel adalet algısı düzeylerine göre anlamlı düzeyde düşüktür. Bu durum Rekreasyon Bölümü mezunlarının istihdam ediliş şekli ile alakalı olabilir. 4 yıl boyunca bu alan üzerine eğitim alan Rekreasyon Bölümü mezunlarının göreve başladıklarında istihdam edilmesi gerektiğini düşündükleri alanların dışında istihdam edilmeleri adaletsizlik algısına kapılmalarına neden olabilir. Rekreasyon Bölümü mezunlarının istihdam edilmesi gereken alan olarak Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı, gençlerin serbest zamanlarını daha verimli biçimde geçirmesini sağlamak amacı ile kurulan Gençlik Merkezleri düşünülebilir. Bu noktada dikkat çekici ve üzerinde durulması gereken bir başka husus ise çalışmaya katılan kişilerin yarıdan fazlasının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu olmayışıdır.

Katılımcıların kadro statüleri ve aktüel çalışma şekillerine göre örgütsel adalet algısı düzeyi bakımından gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bunun yanında en yüksek örgütsel adalet algısı düzeyine sahip olan grup memur kadrosuna sahip olup kurumda memur statüsündeki işleri yürüten çalışanlar ($X=3.06\pm .962$) olarak görülmektedir. Yine memur kadrosunda olmasına karşın kurumunda işçi vasfındaki işlerde çalışanların oluşturduğu grup ($X=2.86\pm .431$) ise en düşük örgütsel adalet algısı düzeyine sahiptir. Bu durum genellikle 1980'li yıllarda göreve başlayan, göreve başladığı dönemde işçi ve memur kadrosunda özlük hakları bakımından önemli düzeyde fark bulunmadığından ötürü o anki şartlara göre

kadroya ne tür bir iş yapacağına bakılmaksızın işçi ya da memur olarak alınan kişiler arasında oluşan olumsuz bir durum olarak bilinmektedir. Bu olumsuzluğun nedeni ise özellikle 1990'lı yıllarda işçi ve memur kadroları arasında oluşan özlük hakları farklılığıdır. Yapılan incelemelere göre 1985-1994 yılları arasında devlet memuru iş saati ücreti 70.51 kat artış gösterirken işçi iş saati ücreti 154.46 kat artmıştır.^{140,141} Dolayısıyla, aynı çalışma ofisi içerisinde aynı işi yapan iki çalışanın farklı kadro türlerine sahip olmaları nedeniyle farklı maaş, izin hakkı gibi özelliklere sahip olduğu durumlar yaşanabilmektedir. Böylesi durumlar da doğal olarak kişilerde adaletsizlik algısı oluşturabilmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgunun da bu nedenle oluştuğunu düşünmek mümkündür.

Katılımcıların kurumlarındaki çalışma yaşlarına göre örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel düzeyde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun yanında en düşük örgütsel adalet algısı düzeyine sahip grup kurumda 9-12 yıl arası süredir görev yapmakta olan grup ($X=2.68\pm.626$) iken en yüksek örgütsel adalet algısı düzeyinin olduğu grup 13-16 yıl arası süredir çalışanların grubu ($X=3.35\pm.821$) olarak çıkmıştır. Çalışanlar için genelde örgütteki kıdemle terfi arasında doğru orantılı bir ilişki olması beklenir. Bu ilişkinin olmadığı ya da belirsiz olduğu kurumlarda çalışan için artan kıdem örgütsel adalet algısını düşürebilir. Zira literatür incelendiğinde farklı sektörlerde yapılan araştırmaların kiminde örgütsel adaletin kıdemle artış gösterdiği, kiminde ise azaldığı görülmektedir.^{130,134,142,143} Çalışanların kıdemleri ile kurumdan beklentilerinin doğru orantılı ilişkisinin bir başka nedeni de örgütsel adalet kavramının temelini oluşturan eşitlik teorisi ile açıklanabilir. Teoriye göre; çalışanlar örgüte sundukları katkıların karşılığını örgütten beklemektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin örgütsel çıktıları çalışanlarının kıdemlerini oluşturan deneyimleri, eğitim seviyeleri ve

gösterdikleri emeğe göre dağıtmaları halinde adaletsizlik durumundan söz etmek mümkün olmayacaktır.

Çalışmada, örgütsel adalet kavramı ve iş doyumu kavramı arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek hedeflenmiştir. Dolayısıyla katılımcıların ölçek formlarındaki ifadelerle verdikleri yanıtlar korelasyon analizinden geçirilerek örgütsel adalet kavramının alt boyutlarıyla birlikte iş doyumu kavramı ilişkisi incelenmiştir. Sonuç itibarıyla araştırmaya dâhil olan katılımcıların Örgütsel Adalet ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.607$, $p<0.01$). Katılımcıların Dağıtım Adaleti ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.909$, $p<0.01$). Katılımcıların Prosedür Adaleti ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.600$, $p<0.01$). Katılımcıların Etkileşimsel Adalet ve İş Doyumu düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede doğru orantılı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.573$, $p<0.01$). Başka bir ifadeyle katılımcıların örgütsel adalet algıları arttıkça iş doyumu düzeyleri de artış göstermektedir. Yapılan literatür incelemesinde pek çok çalışmanın bu bulguyu destekleyici nitelikte sonuçlandığı görülmüştür.^{13,30,37,109,131,133,136,144-152} Dolayısıyla araştırmaya katılan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin özellikle dağıtım adaleti algılarının yükseltilmesi, elde edilen korelasyon sonuçlarına göre iş doyumu düzeylerini doğrudan etkileyecektir. Yelboğa¹³³, kendi çalışmasında dağıtım adaletinin, etkileşimsel adalete göre iş doyumunu daha güçlü biçimde etkilediğini, bu durumun da literatürce desteklendiğini ifade etmektedir. Bir diğer yandan elde edilen korelasyon değerlerinin farklı pek çok çalışma ile paralellik arz etmesi ile örgütsel adalet kavramı ve iş doyumu kavramı arasındaki ilişkinin genellenebilir olduğunu ifade etmek mümkün görünmektedir.

İşgören verimliliğinin sağlanmasında bu aktörleri, doyum sağlayıcı olarak gören ve bu faktörleri verimliliği arttırmak yolunda gerektiği şekilde kullanan yöneticiler, işgören ve işletme verimliliğini sağlamada başarılı olacaktır.¹⁵³

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan 8 ilin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin katılımı ile gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda örgütsel adalet kavramı ile iş doyumu kavramının birbirleriyle ilişkili olduğu, söz konusu ilişkinin pozitif yönlü; örgütsel adalet, alt boyutlardan prosedür ve etkileşimsel adalet kavramlarının orta düzeyde, dağıtım adaletinin ise yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak katılımcıların örgütsel adalet ve iş doyumu düzeylerinin memnuniyet seviyesinin altında olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet algıları çeşitli özelliklerine göre incelendiğinde görev yaptıkları il ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ya da dengi bölüm mezuniyeti durumları ile örgütsel adalet algısı düzeylerinde anlamlı farklılıklar elde edilirken, yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum ve buna benzer değişkenlerin örgütsel adalet algısı seviyesine anlamlı düzeyde etkisi olmadığı saptanmıştır. Buna göre il bazında Bingöl ilinde çalışan personeller, Ağrı ve Elazığ illerinde çalışan personellere göre, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu olmayan çalışanlar ve Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü Mezunu olan çalışanlar Rekreasyon Bölümü mezunu olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek örgütsel adalet algısına sahiptir. Diğer yandan cinsiyet bazında erkekler kadınlardan, medeni durum bazında evli çalışanlar bekâr çalışanlardan, kadro durumu bazında kadrolu çalışanlar sözleşmeli çalışanlardan, yönetim kadrosundaki çalışanlar yönetici olmayan çalışanlardan daha yüksek örgütsel adalet algısına sahiptir.

Elde edilen sonuçlar ışığında çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Bu bağlamda kurum idarecilerinin yönetim davranışlarında örgütsel adalet algısını dikkate almaları beklenebilir. Bir başka deyişle örgüt yönetimi noktasında karar alma, bu kararları uygulama ve bununla ilgili olarak yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin

sağlanması süreçlerinde çalışanların örgütsel adalet algıları dikkate alınarak çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin yükseltilmesi sağlanabilir. Bu hususta yönetim, çalışanlarla istişare görüşmeleri yapabilir, çalışanların fikir ve önerilerini süreklilikle değerlendirerek hem çalışanların yönetime belirli düzeyde ortak olmalarını hem de örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu gibi tutumlarının gidişatını takip edebilir.

Kurum yöneticilerinde, aldıkları kararların adil oluşu noktasında kendi kişisel ya da vicdani normlarına uygun olmasının yeterli olacağı düşüncesi hâkim olabilir. Dolayısıyla yönetimce alınan bazı hakkaniyetli kararlar, çalışanlar tarafından nedensellik anlamında tam olarak anlaşılmadığı için hakkaniyetsizmiş gibi görünebilir. Bu tür durumların ortadan kaldırılması adına kurum içerisinde sağlıklı iletişim kanalları ve kurumsal ortak dil geliştirilebilir. Bu sayede çalışanların yükselen örgütsel adalet algıları ile birlikte iş doyumları da yükseleceğinden motivasyon ve verimliliklerinde artış söz konusu olabilir. Bunun sonucunda da kurumlar hedeflerine daha kolay ulaşarak Türk sporuna katkı sağlayabilirler.

KAYNAKLAR

1. Altınışık S. Örgütsel etkililikte iş doyumunun etkisi. *Eğitim Yönetimi*, 1997, 2: 135-153.
2. Örucü E, Kanbur A. Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008, 1: 85-97.
3. Schultz DP, Schultz SE. *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, New York, McMullan Publishing Company, 1986.
4. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım, 2001.
5. Özgüven İE. *Endüstri psikolojisi*, Ankara, Sistem Ofset, 2003.
6. Locke E. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette MD (ed). *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, 1976.
7. Rawls J. *Justice as Fairness*, Massachusetts, Harvard University Press, 1971.
8. Greenberg J. A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 1987, 12: 9-22.
9. Ukun G, Pelit E. Hizmet işletmelerinde iş gören motivasyonunun önemi ve verimliliğe etkisi. *Standard*, 2003, 493: 49-54.
10. Colquitt JA, Conlon DE, Porter C, Wesson MJ, Ng KY. Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86: 425-445.
11. Cropanzano R, Rupp, DE, Mohler CJ, Schminke M. Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2001, 20: 1–113.

12. Hums MA, Chelladurai P. Distributive justice in intercollegiate athletics: Development of an instrument. *Journal of Sport Management*, 1994, 8: 190–199.
13. Hums MA, Chelladurai P. Distributive justice in intercollegiate athletics: The views of NCAA coaches and administrators. *Journal of Sport Management*, 1994, 8:200–217.
14. Mahony DF, Hums MA, Andrew DPS, Dittmore SW, Organizational Justice in Sport. *Sport Management Review*, 2010, 13: 91-105.
15. Güriz A. *Adalet Kavramı*, Ankara, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, 2001.
16. Sheppard HB, Lewicki JR, Minton WJ. *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York, Lexington Books, 1992.
17. Luthans F. *Organizational Behavior*, 3rdEd. New York, McGraw Hill, 1984.
18. Stouffer SA, Suchman KA, DeVinney LC, Star SA, Williams RM. *The American Soldier: Adjustment During Army Life*, New Jersey, Princeton University Press, 1949.
19. Greenberg J. Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72: 55-61.
20. Moorman RH. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 1991 76: 845–855.
21. Colquitt JA, Noe RA, Jackson CL. Justice In Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. 2002, *Personnel Psychology*, 55: 83-109.
22. Cohen YC, Spector PE. The role of justice in organizations: a meta – analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86: 278-321.

23. İçerli L. Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, 2009.
24. Deutsch M. Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 1975, 31: 137–149.
25. Çolak M, Erdost HE. Organizational justice: a review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, 22: 51-84.
26. Erkanlı H. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2009.
27. Jones FF, Scarpello V, Bergmann T. Pay procedures- What makes them fair?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 72: 129-145.
28. Folger R, Rosenfield D, Robinson T. Relative deprivation and procedural justifications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 45: 268-273.
29. Konovsky MA. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 2000, 26: 489-511.
30. Sulu S. Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2010.
31. Thibaut JW, Walker L. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, New Jersey, Erlbaum, 1975.
32. Karapınar BP. Performans değerlendirme kriterlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisindeki düzenleyici etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 29: 115-144.

33. Kennedy FA, Kohlmeyer JM, Parker RJ. The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. In: Arnold V (ed). *Advances in Accounting Behavioral Research*, Volume 12, Emerald Group Publishing Limited, 2009:1-23.
34. Lambert E. The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 2003, 31: 155-168.
35. Leventhall GS. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen K, Greenberg SM, Willis R. (eds). *Social exchange: Advances in theory and research: 27-55*. New York, Plenum, 1980.
36. Ambrose ML. Drug testing and procedural fairness: the influence of situational variables. *Social Justice Research*, 2000, 13 25-40.
37. Eker G. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006.
38. Randall CS, Mueller C. Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 1995, 58:178-194.
39. Öner H. Hizmetkâr Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Rollerini. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, 2008.
40. Folger R, Cropanzano R. Fairness Theory: Justice as Accountability. In: Greenberg J, Cropanzano R (eds). *Advances in Organizational Justice*, Stanford, Stanford University Press, 2001.

41. Bies RJ. Interactional Justice: The Sacred and the Profane. In: Greenberg J, Cropanzano R. (eds). *Advances in Organizational Justice*, California, Stanford University Press, 2001.
42. Yürür Ş. Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2005.
43. Beugre CD. *Managing Fairness in Organizations*, Westport, Greenwood Publishing Group, 1998.
44. Bryne ZS, Cropanzano R. *The History of Organizational Justice: The Founders Speak*, New Jersey, Erlbaum Associates, 2001.
45. Yılmaz G. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2004.
46. Cropanzano, R, Wright TA. Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 2003, 13: 7-39.
47. Tornblom KY, Jonsson DR. Subrules of the equality and contribution principles: Their perceived fairness in distribution and retribution. *Social Psychology Quarterly*, 1985, 48: 249–261.
48. Boldizar JP, Perry DG, Perry LC. Gender and reward distributions: A test of two hypotheses. *Sex Roles*, 1988, 19: 569–579
49. Callahan-Levy CM, Messe LA. Sex differences in the allocation of pay. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37: 433–446.
50. Karademir T, Çoban B. Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2010, 4: 48-62

51. Yavuzyılmaz A, Topbaş M, Çan E, Çan G, Özgün Ş. Trabzon il merkezindeki sağlık ocakları çalışanlarında tükenmişlik sendromu ile iş doyumu düzeyleri ve ilişkili faktörler. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 2007, 6: 41-50.
52. Sünter AT, Canbaz S, Dabak Ş, Öz H, Peşken Y. Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumu düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 2006, 16: 9-14.
53. Erenler E. Örgüt Kültürü ve İş Doyumu İlişkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2001.
54. Sevimli F, İşcan ÖF. Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Akademik Bakış Dergisi*, 2005, 1:55-64.
55. Eren E. *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989.
56. Poyrazoğlu N. Hastane Çalışanlarında İş Doyumu-Verimlilik İlişkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 1992.
57. Karadal H. Organizasyonlarda İş Doyumu: Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumunda Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 1994.
58. Işıkhani V. Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumları. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmet Anabilim Dalı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1993.
59. Solmuş T. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, İstanbul, Beta Basım, 2004.
60. Özcan ED. *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2011.

61. Batıgün AD, Şahin NH. İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-Tipi kişilik ve iş doyumunu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2006, 17: 32-25.
62. Schaffer RH. Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs: General and Applied*, 1953, 67:1-29.
63. Topçu ÖG, İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2003.
64. Örucü E, Yumuşak S, Bozkır Y. Kalite Yönetimi Çevresinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 2006, 13: 39-51
65. Erdoğan İ. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1999.
66. Büyükses L. Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2010.
67. Özgen H, Öztürk A, Yalçın A. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel, 2002.
68. Keser A. Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş doyumunu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, 11: 100-119.
69. Spector EP. *Job Satisfaction*, California, Sage Publications, 1997.
70. Cantekin ÖF. Üniversitelerdeki İngilizce Okutmanlarının Örgüte Uyum Sorunlarının İş Doyumu Açısından Yol Açtığı Sorunlar. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2003.

71. Başaran İE. *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1992.
72. Kolçak M. *Meslek Etiği*, Ankara, Murathan Yayınevi, 2012.
73. Baysal AC. *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul, Yalçın Ofset Matbaası, 1981.
74. Çakır Ö. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.
75. Şanlı S. Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2006.
76. Herzberg F, Mausner B, Synderman BB. *The Motivation to Work*, New York, Wiley, 1959.
77. Demir N. *Örgüt kültürü ve iş tatmini. İstanbul*, Türkmen Yayınları, 2007.
78. Çetinkanat C. *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara Anı Yayıncılık, 2000.
79. Eğinli AT. Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, 23: 3-35.
80. Kantar H. *İşletmede Motivasyon*, İstanbul, Kum Saati Yayınları, 2008.
81. Balcı A. Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı. Doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 1985.
82. Ünal Z. Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı. Yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2003.
83. Baysal AC. İşletmelerde iş tatminini ölçmede alınan psikoteknik yöntemler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1987, 16: 2-34.

84. Akpınar S. Spor Federasyonlarında Çalışanların Sosyal Beceri, İş Doyumu ve Problem Çözme Yeterlilikleri Üzerine Bir Araştırma. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Doktora tezi, Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi, 2010
85. Çarıkçı İ. Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler-süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2000, 5: 155-168.
86. Bolat T, Seymen OA, Bolat İO, Erdem, B. *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.
87. Ataay İD. *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, Ankara, MESS Yayını, 1988.
88. Adair J. *Etkili Motivasyon*, (Çev. S. Uyan) İstanbul, Babıali Kültür, 2006.
89. Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2011.
90. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003.
91. Hoy WK, Miskel CG. Educational Administration (Theory, Research, and Practice). Çeviri: Turan S. *Eğitim Yönetimi (Teori, Araştırma ve Uygulama)*, 7. Baskı. Ankara, Nobel Yayım Dağıtım, 2010.
92. Ergenç A. İş doyumunun belirleyicileri olarak beklenti algılama tutarsızlığı ve çalışma değerleri. *II. Yönetim Psikolojisi Ulusal Sempozyumu*, 1991, 309-340.
93. Eren E. *Yönetim ve Organizasyon "Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar"*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2011.
94. Eroğlu F. *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2004.
95. Sabuncuoğlu Z. Tüz M. *Örgütsel psikoloji*, Bursa, Alfa, 2005.
96. Türk S. *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

97. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000.
98. Ataman G. *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.
99. Günbayı İ. *Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdülenme*, Ankara, Özen Yayıncılık, 2000.
100. Sarıkaya T. Eğitim Uygulama Okulu ve İş Eğitim Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi (Ankara ili örneği). Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2007.
101. Parks JB, Parra LF. Job satisfaction of sport management alumnae/i. *Journal of Sport Management*, 1994, 8:49-56
102. Hall SA, Bowers AG, Martin CLL. An exploratory study of job satisfaction levels of athletic marketing directors at national collegiate athletic association (ncaa) division i-a institutions. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 2010, 6:1-17.
103. Robinson M, Peterson M, Terdrick T, Carpenter JR. Job satisfaction on NCAA Division III athletic directors: Impact of job design and time on task. *International Sports Journal*, 2003, 7:46-58.
104. Smucker M, Whisenant W. The impact of comparisons on the satisfaction of interscholastic coaches of girls' sports. *Public Organization Review: A Global Journal*, 2005, 2:109-124.
105. Whisenant W, Pedersen PM, Smucker M. Referent selection: How the women in sport journalism shape their perceptions of job satisfaction. *Journal of Sport Management*, 2004, 18:368-382.

- 106.** Du M, Leung ML, Fu FH, Ransdell L. Managerial stress and job satisfaction in the sport and recreation Industry in Hong Kong. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 2012, 21:15-23.
- 107.** Hutton SM. Examining Job Satisfaction and Career Motivating Factors of Female Sport Media Professionals. Tennessee Research and Creative Exchange, Graduate School. Doktora tezi, Knoxville: University of Tennessee, 2013.
- 108.** Niehoff BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 1993, 36:527-556.
- 109.** DüNDAR T. Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, 2011.
- 110.** Weiss DJ, Dawis RV, Engle GW, Lofquist LH. *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation XXII, University Of Minnesota, 1967.
- 111.** Baycan A. An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 1985.
- 112.** Belli E. Ege Bölgesindeki Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi, 2010.
- 113.** Ceylan A, Ulutürk YH. Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2006, 7: 48-58.

114. Ghiselli RF, Lalopa JM, Bai B. Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: Among food service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2001, 42: 28-37.
115. Örucü E, Özafşarlıoğlu S. Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, 10: 335-358
116. Özcan ED, Taşkıran E. İş tatmini, örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir turizm işletmesi üzerinde araştırma. *eşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildirileri Kitabı* 2007, 514-523.
117. Özdevecioğlu M. İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, 2003, 693-711.
118. Öztutku H. Yönetici - ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 2007, 40: 79-98.
119. Youself DA. Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 1998, 19: 184-194.
120. Yavuz E. Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma alışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2010, 11: 302-312.
121. şeşen H. Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: İş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2010, 9: 67-90.
122. Altunkese TN. Psikolojik İklim, Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2002.

123. Lemons MA. Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, 2003, 49: 247-264.
124. Martin CL, Bennett N. The role of justice judgements in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group and Organizational Management*, 1996, 21:84-104.
125. Aykut S. Örgütsel Adalet, Birey – Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, 2007.
126. Karaman, P. Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 2009.
127. Sayın U. Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2009.
128. Sun HÖ. İş doyumuna üzerine bir araştırma. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002.
129. Tan Ç. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, 2006.
130. Polat S, Celep C. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2008, 54: 307-331.

131. Yıldızhan Y. Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2011.
132. Altinkurt Y, Yılmaz K. Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2010, 16: 463-484.
133. Yelboğa A. Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Akademik Bakış Dergisi*, 2012, 12: 171-182.
134. Yıldırım F. İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 2007, 62: 253-278.
135. Tetik S. Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2012, 4: 239-249.
136. Keklik B, Coşkun UN. Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, 18: 143-161.
137. Örucü E, Halaçoğlu İM. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve güçlendirme (yetkilendirme) arasındaki ilişkiler: Eti maden işletmeleri. Bandırma bor ve asit fabrikaları örneği. *Balıkesir Sempozyumu Bildirileri Kitabı*, 2005, 107-113.
138. Karahan A. Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 10: 231-246.
139. Kalay F, Arslan H, Oflas Ş. Kadrolu ve 4/b sözleşmeli yardımcı sağlık personellerinin iş doyumlarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, 29: 111-121.

140. Şafak C. Türkiye’de işçi ücretlerinin seyri (1980-2005). <http://www.sendika.org/2006/07/turkiyede-isci-ucretlerinin-seyri-1980-2005-can-safak/>. 31 Ocak 2014.
141. Aslan OE. Maaş ilişkisi ve Türkiye’de memur maaşları (1970-2008). *Amme İdaresi Dergisi*, 2011, 44: 109-140.
142. Yazıcıoğlu İ, Topaloğlu İG. Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009, 1: 3-16.
143. Yılmaz K. Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2010, 10: 579-616.
144. Yeşil S, Dereli SF. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, 02: 105-122.
145. Hodgetts M. *Organizational Behavior: Theory and Process*, California, Merrill College, 1991.
146. Lee HR. An Empirical Study of Organizational Justice as A Mediator of The Relationships Among Leader - Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions In The Lodging Industry. Virginia Polytechnic Institute. PhD. Thesis, Virginia: State University, 2000.
147. Kılıç Y. Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Elazığ: T.C. Fırat Üniversitesi, 2013.
148. Söyük S. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2007.

- 149.** İşcan ÖF, Sayın U. Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, 24: 195-216.
- 150.** Demircan ÇN, Yıldız S. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, 8: 068-090.
- 151.** Özer SP, Urtekin EG. Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 28: 107-125.
- 152.** Kutanis RÖ, Mesci M. Örgütsel adaletin çalışanların iş tatminine etkisi: Turizm alanında eğitim veren bir yükseköğretim kurumuna yönelik bir örnek olay çalışması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, 13: 527-552.
- 153.** Ulusal E. İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 1998.

EKLER

EK-1. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler
<p>Adı Soyadı: Muharrem Alparslan KURUDİREK Doğum tarihi: 05.05.1984 Doğum yeri: Erzurum Medeni hali: Bekar Uyruğu: T.C. Adres: Atatürk Üniversitesi BESYO, 25240 ERZURUM</p> <p>Tel: 0442 236 09 85 Faks: 0442 236 01 00 E-mail: alparslan1@gmail.com</p>
Eğitim
<p>Lise: Açık Öğretim Lisesi (2002) Lisans: Atatürk Üniversitesi BESYO (2003-2007) Yüksek lisans: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı (2007-2011) Doktora: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı (2011-2014)</p>
Yabancı Dil Bilgisi
<p>İngilizce: (ÜDS 62.25, Mart 2008)</p>
Üye Olunan Mesleki Kuruluşlar
İlgi Alanları ve Hobiler

EK-2. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Değerli Katılımcı; Bu anket formundaki ifadeler, kurumunuzdaki örgütsel adalet algınızı belirlemeyi amaçlamaktadır. Lütfen sizin için en uygun yanıtı X işareti ile belirleyiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6	İl / şube müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.					
7	İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.					
8	İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.					
9	İl / şube müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.					
10	İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.					
11	Çalışanların, İl / şube müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.					
12	İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.					
13	İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.					
14	İl / şube müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.					
16	İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.					
17	İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.					
18	İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.					
19	İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.					
20	İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.					

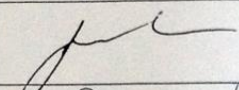
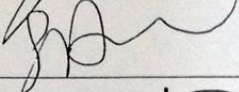
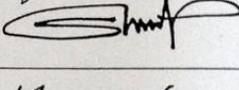
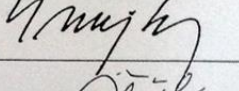
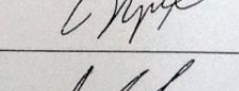
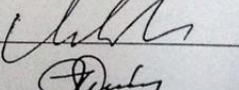
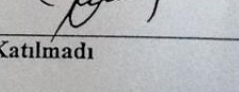
EK-3. MINNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Değerli Katılımcı; Bu anket formundaki ifadeler, kurumunuzdaki iş doyumunu düzeninizi belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki iş yerinizle ilişkili ifadeler karşılık gelen memnuniyet seviyenizi X işareti ile belirleyiniz.		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK-4. ETİK KURUL ONAY FORMU

“2012. 5.1/17 “SAĞLIK BİLİMLERİ ETİK KURUL KARARI 29.11.2012

5.1/17 - Enstitümüz Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Muharrem Alparslan KURUDİREK'in “ Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Personellerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması ” tez konusu görüşüldü; İlgilinin tez konusunun etik değerlere uygun olduğu mevcudun oybirliği ile,

ADI SOYADI	GÖREVİ	İMZA
Prof. Dr. Funda BAYINDIR	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Başkanı	
Doç. Dr. Ayşe OKANLI	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Başkan Yardımcısı	
Prof. Dr. Samih DİYARBAKIR	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr.Yavuz Selim SAĞLAM	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Prof. Dr. H. İnci GÜL	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Doç.Dr. Ahmet YILDIZ	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Doç. Dr.Abdulkadir YILDIRIM	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	
Yrd.Doç.Dr.Engin SAYGIN	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi	Katılmadı
Yrd. Doç. Dr. İlhan ŞEN	Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Üyesi ve Raportör	