

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEVİM SUNAR

İSTANBUL, 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEVİM SUNAR

Tez Danışmanı: YRD. DOÇ. DR. EBRU BEYZA BAYARÇELİK

İSTANBUL, 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK

Tezin Adı: Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama
Öğrencinin Adı Soyadı: Sevim Sunar
Tez Savunma Tarihi: 18.07.2016

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç.Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç.Dr. Fatma ULUCAN
ÖZKUL
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

Üye Doç. Dr. Ela ÜNLER

Üye Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Sevim Sunar

Genel İşletmecilik

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

Temmuz 2016, 113

Bu çalışmanın amacı, İstanbul içinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanlarının örgütsel adalet değerlendirmesi ve iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olup olmadığı ortaya koymaktır. Gerekli veriler katılımcılara e-posta yolu ile gönderilerek anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Veri toplama aşamasında İstanbul'da faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanlarına dağıtılan 500 adet anketten 294 tanesi tamamlanmış ve analize de 294 adet anket dahil edilerek değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet değerlendirmeleri ile iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla örgütsel adalet ölçeği için 20 soru, iş tatmin ölçeği için 20 soru ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 3 soruluk anket kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Banka Çalışanları.

ABSTRACT

A SEARCH ABOUT THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE INFLUENCE ON THE JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION: OPERATION IN THE BANKING SECTOR

Sevim Sunar

MBA (TR, T)

Thesis Supervisor: Yrd. Doç.Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

July 2016, 113

This research purposes that obtaining evidences which is depending the effects of organizational justice on job satisfaction and turnover intention of the employees of public and private banking sector actions in İstanbul. Approximately all of datas which is needed to, was obtained by sending e-mails with the method of survey.

At the stage of data collection, 500 of 294 surveys which was delated out to banking sector employees in İstanbul, turned back and 294 of these surveys were used and approved to the assessment. Datas obtained in the research were examined with the help of SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 package programme.

For measuring organizational justice perception and business relationships between job satisfaction and turnover intention of participants we use 20 questions for organizational justice scale, 20 questions for job satisfaction scale and 3 questions for the turnover intention.

Key Words: Organizational Justice, Job Satisfaction, Turnover Intention, Banking Employees.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında bana yol gösteren, ne istediğimi anlamam konusunda beni yönlendiren, desteğini, pozitif enerjisini ve her türlü bilgisini eksik etmeyen, pes ettiğim anlarda her zaman beni motive eden ve kendisiyle çalışmaktan çok mutluluk ve onur duyduğum çok değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam esnasında maddi manevi her türlü desteğini eksik etmeyen, beni yalnız bırakmayan aileme ve özellikle ablam Nuray DEMİREL'e ve anlayış, destek, ilgi ve katkılarıyla her zaman yanımda olan kardeşten de öte arkadaşlarım Derya GÜNEŞ, Yasemin YEŞİLYILMAZ ve Serap RAZGRATLI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Temmuz,2016
Sevim SUNAR

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET	3
2.1 ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ	3
2.2 ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI	6
2.2.1 Dağıtım Adaleti	6
2.2.2 İşlemsel Adalet	7
2.2.3 Etkileşimsel Adalet	10
2.3 ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	11
2.3.1 Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramlar	12
2.3.2 Proaktif (Etkisel) İçerik Kuramlar	13
2.3.3 Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları	14
2.3.4 Proaktif (Etkisel) Süreç Kuramları	14
2.4 ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİ AÇIKLAYICI MODELLER	15
2.4.1 Kaynak Temelli ve İlişki Temelli Modeller	15
2.4.2 Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modelleri	16
2.4.3 Bilişsel Atıf Modeli	17
2.5 ÖRGÜTSEL ADALETİN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARA ETKİLERİ	17
2.5.1 Adalet Değerlendirmesinin Bireysel Çıktılar Üzerindeki Etkileri	17
2.5.2 Adalet Değerlendirmesinin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri	20
3. İŞ TATMİNİ	21
3.1 TUTUM KAVRAMI TANIMI VE İŞ TUTUMU	21
3.2 İŞ TATMİNİ KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ	22
3.3 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	26
3.3.1 İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler	26
3.3.2 İş Tatmini Etkileyen Örgütsel Faktörler	28
3.3.3 Dışsal ve İçsel Tatmin	33

3.4 ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	35
3.4.1 İş Rotasyonu	36
3.4.2 İş Tasarımı	36
3.4.3 İş Genişletme	37
3.4.4 İş Zenginleştirme	37
3.4.5 İş Güvencesi	38
3.4.6 Motivasyon.....	38
3.4.7 Yönetime Katılma	38
3.4.8 Eğitim	38
3.5 İŞ TATMİNİNİN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARA ETKİLERİ...	39
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI	42
4.1 İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI	42
4.2 İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ.....	45
4.2.1 Ekonomik Açıdan İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	46
4.2.2 İşletme Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	46
4.2.3 İşgören Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	47
4.3 İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	48
4.3.1 Çalışana Bağlı Faktörler.....	48
4.3.2 Örgüte Bağlı Faktörler	49
4.3.3 Örgüt Dışı Faktörler	49
5. ARAŞTIRMANIN MODELİ	51
5.1 ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI	51
5.2 ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	51
5.3 İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ	55
5.4 ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ	56
5.5 ÇALIŞMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	58
6. YÖNTEM	60
6.1 ÖRNEKLEM.....	60
6.2 ÖLÇME ARAÇLARI	60
6.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeği.....	60
6.2.2 İş Tatmini Ölçeği.....	61

6.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	61
6.3 VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE UYGULAMA.....	61
6.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	62
7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	63
7.1 ÖRNEKLEME AİT TEMEL KARAKTERİSTİK VE DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	63
7.2 ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ VE BULGULAR.....	66
7.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeği.....	67
7.2.2 İş Tatmini Ölçeği.....	69
7.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	71
7.3 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	72
7.4 REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ	74
7.4.1 Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ..	74
7.4.2 Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımları.....	79
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	111
Ek 1. Demografik Özelliklere Ait Anket Soruları.....	111
Ek 2. Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Anket Soruları	111

TABLULAR

Tablo 7.1: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı cinsiyete göre	63
Tablo 7.2: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı yaşa göre	64
Tablo 7.3: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı çalışılan sektöre göre	64
Tablo 7.4: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı çalışılan birime göre	64
Tablo 7.5: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı çalışma süresine göre	65
Tablo 7.6: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı ünvana göre.....	65
Tablo 7.7: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı işyerinde çalışma süresine göre.....	66
Tablo 7.8: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı net gelire göre	66
Tablo 7.9: Örgütsel adalet ölçeği faktör yapısı	67
Tablo 7.10: İş tatmini ölçeği faktör yapısı	69
Tablo 7.11: İşten ayrılma niyeti faktör yapısı	72
Tablo 7.12: Çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin ortalamalar.....	72
Tablo 7.13: Çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında korelasyon analizi.....	74
Tablo 7.14: Adalet değerlendirmesinin iş tatmini üzerine etkisi	75
Tablo 7.15: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi.....	76
Tablo 7.16: Örgütsel ödalet alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü.....	78
Tablo 7.17: İşlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin sobel testi	78
Tablo 7.18: Dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin sobel testi	79
Tablo 7.19: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin işyerinde çalışma süresine göre ortalamaları	81
Tablo 7.20: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ünvana göre ortalamaları	84

Tablo 7.21: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre ortalamaları	85
Tablo 7.22: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre ortalamaları	86
Tablo 7.23: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin çalışılan sektöre göre ortalamaları	86
Tablo 7.24: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin çalışılan sektöre göre ortalamaları	87
Tablo 7.25: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin çalışılan birime göre ortalamaları	88
Tablo 7.26: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin çalışılan birime göre ortalamaları	89

ŞEKİLLER

Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....	58
Şekil 7.1: İş tatmini ölçeği faktör saçılımı (scree plot) grafiği.....	70
Şekil 7.2: Çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin diyagram.....	73



1. GİRİŞ

Günümüzde çalışma hayatının en önemli unsurlarından biri insan faktörüdür. Sürekli artan rekabet ve değişen çalışma şartları içinde insan kaynağına verilen önem artmıştır. Örgütlerin insan kaynağına verdiği değer ve insanın örgüt tarafından verilen bu değeri değerlendirme şekli, çalışanlar ile örgütleri arasında bir bağ oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü insan kaynağının merkezinde yer aldığı ve hizmet verilen bir sektör olduğu için, çalışanların örgütlerinden memnun olmaları işlerinden duyacakları tatmini ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bankacılık sektörü ekonomik koşullardan çok hızlı etkilenebilen ve dolayısı ile çalışanlarının da sürekli risk ile karşı karşıya kaldığı dinamik bir sektördür. Bu bağlamda yoğun ve stresli çalışma koşullarına sahip olan çalışanların örgütleri tarafından adaletli süreçlere tabi olmaları, çalışanların örgütlerine dair adalet değerlendirmelerini etkileyecektir.

Adalet değerlendirmeleri olumlu olan çalışanların yaptıkları işten duyacakları tatmin düzeyi de yüksek olacaktır ve çalışanların işlerinden duydukları bu memnuniyet, onların işlerine olan bağlılıklarını da arttıracığından işten ayrılma niyetleri üzerinde ters yönde bir etki yaratabilecektir. Bu bağlamda örgütsel adalet kavramı çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olması bakımından önemlidir. Kişilerin adalet değerlendirmelerinin olumlu olması, yöneticileri tarafından takdir edilmeleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmaları kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak hissetmelerine yol açarken, çalışanların adaletsiz değerlendirmeler içinde olmaları hem örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olacak hem de kişilerin örgüte karşı isteksizlik, işe karşı soğuma, saldırganlık gibi olumsuz davranışlar geliştirmelerine sebep olabilecektir.

Bu araştırma da çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel adaletin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakılırken, çalışanların işlerinden duydukları tatmin ara değişken olarak el alınmış ve çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin iş tatmini ara değişkeni ile çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin ne yönde olduğu araştırılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı ele alınarak tanımı yapılmış ve örgütsel adaletin işverenler ve çalışanlar için önemi anlatılmıştır. Bu kapsamda örgütsel adaletin; Dağıtım adaleti, İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ele alınarak detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili bilimsel kuramlar belirtilerek örgütsel adalet değerlendirmelerinin kişiler ve örgüt üzerindeki sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini kavramı ele alınarak, kavramın tanımı ve önemi açıklanmış, iş tatminine yönelik teoriler detaylı bir şekilde anlatılmıştır. İş tatmininin kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenerek iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler incelenmiş ve örgütlerin çalışanların iş tatminlerini arttırmak için hangi uygulamalara yer verdikleri belirtilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin iş tatminleri üzerinde etkisi olup olmadığı, etkisi varsa ne yönde olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde işten ayrılma niyeti kavramı ele alınarak kavramın tanımı ve önemi belirtilmiş; çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden faktörler açıklanmıştır. Örgütsel adalet ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenerek, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise finans sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanlarının örgütsel adalet değerlendirmelerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler kapsamında memnuniyet düzeyleri incelenmiştir.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adaletin tanımı, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel adalet türlerini açıklayıcı modeller anlatılarak örgütsel adaletin kişisel ve örgütsel sonuçlara etkileri anlatılmıştır.

2.1 ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Adalet kavramı eski çağlardan beri ilgi konusu olmuş ve Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi ünlü düşünürler tarafından incelenmiştir. J. Rawls'a göre adalet sosyal kurumların ilk erdemidir (İçerli 2010, s.68). Araştırmalar, örgütsel adalet ya da adalet değerlendirmesinin örgütlerdeki bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktör olduğunu göstermektedir (Tziner ve Sharoni 2014, s.36).

Sosyal Adalet'e ilişkin ilk çalışmalarda özellikle örgütsel adalet üzerinde durulmadığı ifade edilebilmektedir (Özmen ve diğ. 2005, s.161). Ancak son zamanlardaki örgütsel yaklaşımlarda, kişiler arasındaki etkileşim ve bu etkileşim sonucu ortaya çıkan sorunlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu nedenle, sosyal adaletin örgütlere uyarlandığı ve örgütteki ilişkilere bağlı olarak elde edilen faydaların adil dağıtımını ifade eden örgütsel adalet kavramını geliştirdiği anlaşılmaktadır (İşbaşı 2001, s.54).

Adalet insanoğlunun yaşadığı her dönem de insanların toplumsal hayatın içinde uygulamaya çalıştıkları bir kavram olmuştur. Bireyler yaşadıkları bu toplumsal hayat içinde adaleti en doğru şekilde kullanarak toplumun sorunlarına çözüm aramaya çalışmışlardır.

Keklik ve Us (2013, s.146) adaleti, “ Herkesin hak ettiğini alması ve kişinin yaşadığı çevrede ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gereklilik” olarak tanımlamışlardır. İşcan ve Naktiyok (2004, s.187) a göre ise “ Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir.” Örgütsel adalet, çalışma ortamının değerlendirilen hakkaniyet derecesi olarak tanımlanabilir (Ünler ve Gürel 2015, s.1). Diğer bir tanıma göre örgütsel adalet, çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamı gibi unsurlara yönelik, yönetsel

kararları değerlendirme süreci ve örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, işgörenlerce değerlendirilme biçimi olarak tanımlanabilir (İyigün 2012, s.69).

Başka bir ifade ile örgütsel adalet, yöneticilerin kararlarının işgörenler tarafından olumlu bir biçimde değerlendirilmesidir (İçerli 2010, s.69). Yapılan araştırmalarda göstermiştir ki örgütsel adalet değerlendirmesi örgüte karşı tutum, davranış ve motivasyonda pozitif bir etki göstermektedir (Nojani ve diğ. 2012, s.2901).

Örgütsel adalet kavramı temel olarak J.S.Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Teorisi'ne ve Blau'nun 1964 yılında geliştirdiği Sosyal Değişim Kuramına dayanmaktadır. Araştırmacılar bu kuramları temel alarak yola çıkmış ve örgüt içinde adalet konusunu ele almışlardır. Sosyal Değişim Kuramına göre insanlar hayatta kalmak için insan ilişkilerine ihtiyaç duymaktadırlar ve kişiler ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli birbirleriyle iletişim halinde olmalıdırlar. Kuramın temel varsayımı tarafların ödüllendirme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri devam ettirdiği üzerinedir. Diğer bir ifade ile bir bireyin başka bir bireyi etkilediği zaman sosyal değişim oluşmakta ve kişiyle ilgili beklentiler kendi kendini ödüllendirici şekilde olacaktır (Çağ 2011, s.75).

Örgütsel adalet, kazançların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arası etkileşimle ilgili kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlanabilmektedir (Yıldız 2014, s.200).

Çalışanların örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılık ve güvenlerini arttırmakta örgütsel adaletin önemi büyüktür. (Baltacı ve diğ. 2014, s.356). Örgütsel adaletin adil olarak değerlendirilmemesi memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir (DeConinck ve Stilwell 2004, s.226). Örgüt içerisinde adaletin yukarı seviyelerde olması çalışanlarca pozitif olarak değerlendirilmekte ve çalışanlar haklarının korunacaklarına inanmaktadırlar. Bu inancın oluşmasında güven önemli bir etkidir. Sosyal hayat içinde adaletin olmadığı ikili ilişkilerde bireyler zarar görebilmektedir. Bu sebeple sosyal hayatın sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için adalet kavramına gereken önem verilmelidir. Kurumlar, günlük hayatın içerisinde yer aldıklarından ve gelecekte

de toplumsal hayatın içinde yer almak isteyecekleri için çalışanlarının örgütsel adalet değerlendirmelerini dikkate almalıdırlar (Örücü ve Özaşarlıoğlu 2013, s.337).

Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi kapsamında Samuel Stouffer ve arkadaşlarının (1949) Amerikan ordu araştırma merkezinde başlattıkları “ The American Soldier (Amerikan Askeri)” çalışmasına göre, kurumdan elde ettikleri imkânlarla göre kişilerin iş tatminleri kıyaslanmıştır. Araştırmacılar kişilerin kendi elde ettiklerinden çok başkalarının yani referans kişisi olarak seçtikleri çalışma arkadaşlarının elde ettiği imkânlar ile ilgilendiklerinin önemli olduğunu anlamışlardır. Buna göre, görelî yoksunluk, kişinin sahip olduklarının mutlak değerinden çok diğerlerinin sahip oldukları ile ilgili olduğu yani kıyasa dayalı bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Crosby'e (1976) göre, görelî yoksunluk kişilerde “kıyaslamadan dolayı hissedilen olumsuz duygu” ve “kıyaslamadan doğan hakkaniyetsizlik” anlamı taşımaktadır (Ünlü ve Gürel 2015, ss.1-2).

Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Yıldırım 2007, s.256).

Bu bağlamda örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir (İşcan ve Naktiyok, s.182).

Örgütlerde adalet, çalışanlar, yöneticiler, hisse senedi sahipleri gibi farklı gruplar tarafından çatışan tarafları bir arada tutabilen, dengeli sosyal yapılar kurmayı sağlayan bir değer olarak kabul görmektedir. En genel anlamıyla örgütsel adalet, işyerinde adalete ilişkin değerlendirmeleri inceleyen psikolojik bir araştırma alanı olarak tanımlanabilir. Bir başka anlatımla örgüt yapılarında uygulanan adaleti göstermektedir (Akca 2012, ss.35-36). Bu nedenle örgütsel adalet çok önemlidir. Çünkü adalet örgüt kültüründe doğru bir şekilde uygulandığı takdirde çalışanlar ve örgüt için olumlu sonuçlara sebep olacaktır, uygulanamaması durumunda örgüt için kaçınılması çok zor olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilecektir (Yeşil ve Dereli 2012, s.107).

2.2 ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Örgütsel adalet teorisi, çalışanların örgütleriyle ilişkilerine dair bölümlendirilerek üç boyutta incelemektedir (Keklik ve Us 2013, s.146). Bunlar: dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir (Tziner ve Sharoni 2014, s.36).

Etkileşimsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet adlarıyla ikiye ayırmıştır. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının da daha sonra yaptığı çalışmalarda 1975 yılından itibaren topladıkları verilerle yaptıkları araştırma neticesinde bu ikili ayırım doğrulanmıştır (Greenberg 1993, ss.79-103).

Yapılan çalışmalarda dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin çalışanlar üzerinde daha çok etkili olduğu dikkate alınarak bu çalışmamızda örgütsel adalet üç boyutta incelenecektir.

2.2.1 Dağıtım Adaleti

Örgütsel adaletin ilk türü dağıtım adaletidir. Elde edilen çıktıların dağıtımındaki hakkaniyet olarak tanımlanmaktadır (Ünler ve Gürel 2015, ss.3-4). Başka bir tanıma göre dağıtım adaleti, çalışanların örgüt içinde dağıtılan kaynaklardan eşit olarak faydalandıklarını değerlendirmeleri olarak ifade edilebilmektedir (İyigün 2012, s. 58). Farklı bir ifade ile dağıtım adaleti, çalışanların gösterdikleri performanslarına göre elde ettikleri kazanımlarının adil olup olmadığına ilişkin düşünceleridir (Polat ve Ceep 2008, s.309).

İşgörenler kurumlarına ne kadar katkı sağlıyorlar ise sağladıkları fayda oranında bir ödül hak etmektedirler. Eğer adil bir ödüllendirme yapılmaz ise çalışanlar dağıtımdaki adaletsizliği değerlendirdiklerinde motivasyonları düşecek, devamsızlıkları artacak, performansları düşecek ve işten ayrılma niyetleri daha yüksek seviyelere çıkacaktır (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s.338).

Dağıtım adaleti, Adams'ın (1965) eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir ve Adams, bireylerin örgüte yatırımları ve çıktıları arasındaki oranın değerine göre karşılaştırma yaptıklarını ifade etmektedir (Tziner ve Sharoni 2014, s.36). Bu teoriye göre adil olmak isteyen yönetici, ödülleri ve cezaları işgörenlerin performanslarına göre eşit olarak dağıtmalıdır. Dağıtım adaletinde örgüt içinde her türlü kazanımların paylaşılması söz konusudur. Ücretler, maaşlar, görevler bunlara örnek olarak

verilebilmektedir. Dağıtım adaletinde, belirli kurallar çerçevesinde işgörenlere örgüt çıktıları paylaştırılmaktadır (Görgülür 2013, ss.33-35). Bu bağlamda örgüt içinde kazanımlar adil olarak dağıtıldığı zaman örgütsel adalet gerçekleşmiş olacaktır (İçerli 2010, s.79).

Dağıtım adaleti boyutuna göre Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni ve Leventhal'ın Adalet Yargı Model'ini incelediğimizde;

Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisine" dayanmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanlar kazanımlarını bir başka çalışanın kazanımları(ücret, iş ile ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları vb.) ile karşılaştırır (İçerli 2010, s.79). Çalışan yaptığı karşılaştırma neticesinde oranın eşit olduğu değerlendirmesini yaşarsa paylaşımların adaletli olduğuna da inanacaktır. Tersine bir durumda ise işgören adaletsizlik yapıldığı duygusuna kapılacaktır (Demirel 2012, s.4). Teori, çalışanların iyi bir performans karşılığında yüksek düzeyde kazanç bekledikleri varsayımına dayanır. Kişi kuruma katkıları karşılığında ne elde ettiğini sorgulamaktadır. Çalışanlar kurumun adalet veya hakkaniyet düzeyi ile ilgili değerlendirmeyi kazançların dağılımı ile ilgili olarak yaptığı için bu adalet türüne dağıtım adaleti denmiştir. Eşitlik teorisi bireyin diğerlerinin kazanç ve nitelikleri yani girdi-çıkıtı oranlarıyla ilgili yaptığı kıyasa dayanmaktadır (Ünler ve Gürel 2015, s.4).

Leventhal'ın Adalet Yargı modeline göre; kişilerin kazanımları yalnızca hakkaniyet kuralına göre değerlendirilmeyip farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını da benimseyerek değerlendirilmektedir. Örgütün uzun dönem verimliliğini korumak için yöneticilerin ödülleri uygun şekilde dağıtması, bu durumun çalışanlar üzerinde yüksek motivasyon ve performans sağlayacağı fikrini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içinde dağıtımını her anlamda adil olarak uygulamak çok kolay değildir yani görev, yetki ve sorumlulukların, iş yükünün, ücret, terfi ve ödüllerin adil biçimde dağıtılmaması olasılığı vardır. Bu nedenle örgüt içinde dağıtımın adilliğini sorgulamak gerekli olsa da bunu gerçekleştirmek yeterli olmayabilir (Demirel 2012, ss.4-5).

2.2.2 İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, kaynak ve kazançların dağılımı ile ilgili kararların hakkaniyeti ile ilgili değerlendirme olarak tanımlanmıştır (Ünler ve Gürel 2015, s.5).

Bir diğer tanıma göre işlemsel adalet, örgüt içinde yöneticilerin karar alırken ve bu kararları uygularken çalışanlarının görüşlerine de başvurmalarını ifade etmektedir. Bu adalet türü, işgörenlerin süreçler ve prosedürlerle ilgili adalet değerlendirmelerini tanımlamaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s.338). İşgörenler dağıtım ile ilgili kararlar alınırken adil olduğunu düşündüklerinde bu kararları daha kolay benimsemektedirler (İçerli 2010, s.81).

Genel olarak çalışmalar şunu göstermektedir ki örgütsel süreç ve prosedürler adil olarak değerlendirilmekte ise çalışanlar daha memnun olacaktır ve prosedürün sonuçlarını kabul etmeye istekli olacaklardır ve örgüte karşı pozitif tutumlar sergileyeceklerdir (Al-Zu'bi 2013, s.103).

Kazanımların elde edilmesinde takip edilen işlemler işgörenler ve örgütler için mühim bir süreçtir ve diğer boyutlar içinde de önemi büyüktür. Adil dağıtımı tam olarak anlamak isteyen bireyler, elde ettikleri sonuçları başkalarının elde ettikleri sonuçlarla kıyaslamaktadırlar. Bunu da şu yöntemlerle gerçekleştirmektedirler. Çalışanlar ilk olarak diğerlerinin ve kendilerinin ödülleri nasıl kazandıklarına bakarlar, daha sonra kendilerine ve diğerlerine bu kurallar çerçevesinde nasıl davranıldığına bakmaktadırlar (Görgülür 2013, s.38).

İşlemsel adalet, dağıtımın ne şekilde gerçekleştiği ile ilgilenmektedir. Bu adalet türü, işgörenlerin elde ettiklerinin tespit edilmesinde ve bu elde edilenlerin dağıtımına ilişkin kararların alınmasında uygulanan yöntemlerin çalışanlar açısından ne kadar adil olduğuna dair değerlendirmelerini ifade etmektedir (İyigün 2012, s.58).

İşlemsel adaletin süreç ile ilgili kısmında çalışanların bu süreçten nasıl etkilendikleri üzerinde durulmuştur. İşlemsel adalet uygulanırken, yasal prosedürlere de uyuluyorsa çalışanlar bundan etkileneceklerdir (Thibaut ve Walker 1975, s.34).

Buna göre hukuksal anlaşmazlıkların üçüncü tarafların katılımı ile çözüm arayışları sırasında arabulma sürecinden geçildiğini ve anlaşmazlığa düşen tarafların bu aşamada kendilerini ifade ederek ve bilgi paylaşma fırsatı elde etmeleri halinde karar (sonuç) üzerindeki kontrolden vazgeçebilecekleri ileri sürülmüştür. “ Adil süreç etkisi” veya “ söz hakkı elde etme etkisi “ olarak da adlandırılan bu durum birçok araştırma ile de desteklenmiştir. Böylece kişilerin adalet değerlendirmeleri sadece kazançların değil, bu

kazançların nasıl (hangi süreçlere dayanarak) elde edildiğinin etkilediği anlaşılabilir işlemsel adalet kavramı geliştirilmiştir. Dağıtım yönetimi adil olduğu takdirde, dağıtılan miktar sorgulanmamaktadır. Yani sonuç adil görülmebilir ancak süreç adil ise sonuçların sorgulanmadığı anlaşılmıştır (Ünler ve Gürel 2015, ss.5-6).

İşlemsel adalet, çalışanların örgütteki uygulamaların yerine getirilmesinde değerlendirdikleri adalet olduğu için liderlerin ve yöneticilerin kararlarından en çok etkilenecektir. Bu adalet türü örgütte izlenen yol ve yöntemle ilgilidir (Keklik ve Us 2013, s.147).

İşlemsel adalet değerlendirmesinin nasıl yapıldığı noktasında kişisel çıkar ve grup değeri olmak üzere iki model geliştirilmiştir. Kişisel Çıkar Model’inde kişiler insanlarla olan birlikteliklerinde kendi çıkarlarını en üst seviyede tutmaya çalışmaktadırlar. Örgüt içinde adalet değerlendirmesinin üst seviyelerde olması kişilerin süreç üzerinde kontrole sahip oldukları hissine kapılmalarına sebep olmaktadır (Thibaut ve Walker 1978, ss.541-566).

Bu model, çalışanların özellikle maddi çıkarlarını en yüksek seviyede tutmak için motive olduklarını ileri sürmektedir. Buna göre çalışanlar ilişkilerinin uzun dönemli kazanç getireceklerine inanıyorlarsa kısa vadede elde edeceklerinde vazgeçebilmektedirler. Süreç adaletinde, işgörenler örgüt içindeki adalete yönelik geliştirdikleri davranışları ile uzun vadede elde edecekleri getirileri ortaya çıkarmaktadırlar. Yüksek süreç değerlendirmesine sahip çalışanlar, elde etmek istedikleri kazanımların zamanla olacağına inanmaktadırlar (İçerli 2010, s.85).

Grup değeri modeli ise, bireylerin organizasyonları ile uzun vadeli bir ilişki kurma isteğinde oldukları varsayımına dayanır. Bu ilişki ile bireylerin kendilerini o kurumun değerleriyle bütünleştirerek kimlik duygusunu güçlendirebileceği varsayılmaktadır (Ünler ve Gürel 2015, ss.6-7). Grup değeri modelinde işgörenlerin psikolojik, sosyal çıkarları da göz önüne alınarak çalışanların sadece ekonomik çıkarlarını gözeterek memnun edilemeyeceği göz önüne alınmaktadır (İçerli 2010, s.85).

Grup değeri modelinde bireylerin bir gruba ait olması sosyal hayatın bir parçası olduğunun göstergesidir. Yani kişiler içinde buldukları grubun dayanışmasını daha da yükseltecek prosedürlere önem vermektedirler. Bireyler saygı, sevgi, sosyal hayatta bir

yer sağlamak için dâhil oldukları grubun potansiyelleri hakkında bilgi sahibi olmayı istemektedirler (İyigün 2012, s. 59).

2.2.3 Etkileşimsel Adalet

Araştırmalar kişiler arası ilişkinin kalitesinin örgütsel adaleti belirleyen önemli unsurlardan biri olduğunu göstermiştir. Böylelikle Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adaleti geliştirmişlerdir. Bu tür adaletin iletişim boyutu olarak adlandırılmakta ve kişiler arası ilişki ve iletişimin bireylerin adalet değerlendirmesi üzerinde dağıtım ve işlem kriterlerinden daha önce kullanılacak bir faktör olduğu üzerinde durmaktadır (Ünler ve Gürel 2015, s.7).

Bu adalet türünde yöneticilerin kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesi sürecinde yer alan işgörenlerine nasıl saygı gösterip değer verdiğine bakılmaktadır. İşgörenin işyerinde kendisi için uygun olmayan bir davranış karşısında vereceği olumsuz tepki etkileşimsel adaleti ilgilendiren bir husus olmaktadır (Özafşarlıoğlu 2013, s.338).

Etkileşimsel adaletin asıl amacı çalışanlara kararların açıklanırken onlara değerli olduklarını ve saygı duyulduklarını hissettirmektir (İçerli 2010, s.86). Başka bir ifade ile etkileşimsel adalette en önemli unsur, prosedürleri uygulayanlar ve yapılması gerekenlere karar verenlerin çalışanlara bu süreçleri kabul ettirmeleri ve tüm bu süreç uygulanırken sergiledikleri davranışlarda eşitliği gözetmeleri gerektiğini ifade etmektedir. (İyigün 2012, s. 59). Bu bağlamda çalışanlar, bu süreçte yöneticilerden saygı ve iletişim kurulurken samimiyet görmeyi istemektedirler (Polat ve Ceep 2008, s.309).

Etkileşimsel adalet bireyler arasındaki ilişkilere ve bu ilişkilerin neticelerine önem vermektedir. Bu bağlamda sosyal yönü ağır basmaktadır (Yıldız 2014, s.200). Bundan dolayı bu adalet türünde kişilerin ilişki kaliteleri de önemli olmaktadır. Yöneticilerin örgütte çalışanlara sergiledikleri tavırları ve kararlarla ilgili belirtilen açıklayıcı ifadeler çalışanların adalet değerlendirmelerini etkilemektedir (Keklik ve Us 2013, s.147).

Bies'in (1986) çalışmalarına göre etkileşimsel adalet ile ilgili dört kural bulunmaktadır. Bunlar; Doğruluk, açıklama, saygı ve kurallara uymaktır. Bu kurallar ile kişilerin

başkalarından gelen davranışları adil olarak değerlendirmeleri, kendilerine saygılı ve samimi davranılması kişinin kendine değer vermesine ve kendini tanımlamasına katkı sağlamaktadır (İçerli 2010, s.86).

Etkileşimsel adalet bilgisel ve kişilerarası olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bilgisel adalet, çalışanlara kurum prosedürlerinin neden bu şekilde kullanıldığı ve kaynakların neden bu şekilde dağıtıldığı ile ilgili yapılan açıklamaya odaklanırken, kişilerarası adalet ise prosedürlerin uygulanması ve kazanımların belirlenmesinde çalışanlara gösterilen muamelenin ne oranda nazik ve saygılı bir üslup ile yapıldığı üzerinde durmaktadır (Ünler ve Gürel 2015, s.8). Buna göre işgörenlerin adil olmayan kazanımlara verdikleri negatif tepkilerin boyutu çalışanların uğradıkları zarara ve buna sebep olan idarecinin davranışlarının ne kadar etkili olduğuna göre değişebilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s.338).

Bilgi adaleti, örgüt içinde yapılan uygulamalardan çalışanların bilgi sahibi olup olmaması ile ilgilidir. Bilgi adaleti, örgüt içinde yöneticilerle çalışanlar ya da çalışanların kendi arasındaki iletişimde hangi bilgilerin aktarıldığını konu edinmektedir (Akca 2012, s.72).

2.3 ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Greenberg'e (1987) göre teoriler reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmaktadır ancak sonraki çalışmalarda bu teorileri reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları olmak üzere dört grupta sınıflandırmıştır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramları içine yer alan pek çok kuram dağıtım adaletine işaret etmekte iken süreç odaklı kuramlar çeşitli kazanımların tanımlanmasını ele almaktadır. Reaktif teoriler, işgörenlerin örgüt içerisinde adil olmayan durumlardan kaçmaları üzerinde durmaktadır. Çalışanların örgütte kendilerine adil gelmeyen durumlara karşı sergiledikleri tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler, çalışanların örgüt içinde adaleti sağlamak için gösterdikleri davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Süreç teorileri, çalışanların örgüt içindeki kazanımlarının ne şekilde belirlendiğini incelemektedir. Örgüt içinde kararlar alınırken ve uygulanırken yöneticilerin kullandıkları prosedürlerin adaletli olup olmadığı bu teorilerin ilgi alanı olmaktadır. Elde edilen kazanımların dağıtılması esnasında adil olup olunmadığı

süreç teorilerini diğer teorilerden ayırmaktadır. Süreç teorileri, örgüt içinde diğer çalışanların elde ettikleri ile karşılaştırma yapıldığından görece adalet değerlendirmelerine odaklanmaktadır (Çağ 2011, s.34).

2.3.1 Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramlar

Reaktif içerik kuramları, işgörenlerin ödülleri ve kaynakların adil olmayacak şekilde dağıtımına karşı gösterdikleri tepkiler üzerinde durmaktadır. Örgütlerde adaletle ilgili kavramsallaştırmaların pek çoğu bu kapsamdadır. Bu kuramın en çok bilinenleri Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ve Crosby'nin (1976) Görece Yoksunluk Kuramıdır (İyigün 2012, s.55).

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi'ne göre dağıtımda eşitlik, adalet değil adaletsizlik yaratmaktadır. Dağıtımda denkleğin gerçekleştirilmesi ile adalet sağlanmaktadır. Bu denkleğin sağlanması için karın, yatırımın ve kazancın hesaplanarak mukayese edilmesi gerekmektedir (İçerli 2010, s.72). Çalışanların kazanımları, kurum için harcadıklarından az olduğu zaman sinirlenecek ve bir müddet sonra kendilerini suçlama eğilimi içine girebileceklerdir. Dağıtımda adaletsizliğin olduğu bu durumlarda kişilerin adalet değerlendirmeleri zayıflayacaktır. Bu teori, adalet tartışmalarında dış karşılaştırmaları dikkate almamıştır. Dağıtım teorisine göre, işgörenler adillik ile elde ettikleri faydayı karşılaştırmaktadırlar (İyigün 2012, s.55).

Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramının temeli Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramından gelmektedir. Kişiler kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıklarına bakılmaktadır. Bu teoriye göre işgörenler kendi kazanımlarını bir başkası ile karşılaştırır. Eğer karşılaştırılan kişinin kazanım emek oranı ile kendi kazanım emek oranı eşit ise kişi adalet duygusuna inanmaktadır. Oranlar arasında farklılık var ise işgören adaletsizlik değerlendirmesine kapılacaktır. (İçerli 2010, s.72). Daha geniş kapsamda ifade edecek olursak yatırımlar ve sonuçlar olarak iki faktör bu kuramda yer almaktadır. Çalışanlar bu iki hususta beklenti içindedirler. Adams'a göre kişiler bu oranlarla ilgili diğer çalışanlarla kıyaslama içine girmektedirler. İşgörenler adaletsizlik hissine kapıldıkları anda bu durumu yok etmek için davranışsal ya da bilişsel yollara başvururlar. Bu oran eşit olursa bireyler adalet duygusu yaşamaktadır (Aliyeva 2013, s.11).

Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi, eşitlikten yararlanamayan kişilerin durumunu açıklamaktadır. Bu teori II. Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Göreceli Yoksunluk Teorisi'ne göre, ödüllerin ne şekilde dağıtılacağı çalışanları ilgilendirmektedir ve bu nedenle işgörenler bazı karşılaştırmalar ile bu dağıtımın adillğini anlamaya çalışacaklardır. Bu karşılaştırmalarda mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağından çalışanı depresyon, isyan patlamaları gibi davranışlara yönlendirebilmektedir. İşgörenler daha fazla ödül hak ettiklerini düşündükleri halde daha az elde ediyorlarsa bu onlarda negatif düşüncelere yol açacaktır. Crosby'e göre işgörenler, gerçek sonuçlarla hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki değerlendirdikleri zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar (İçerli 2010, ss.73-74).

2.3.2 Proaktif (Etkisel) İçerik Kuramlar

Bu kuramın temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramına dayanmaktadır. Proaktif kuramlarda çalışanların eşit uygulama ve davranışların oluşmasına dair çabaları mercek altına alınmaktadır. Bu teori kazanımların dağıtımında birey bakımından dağıtım adaletine odaklanmaktadır (İyigün 2012, s.56). Diğer bir ifade ile bu kuramlara göre çalışanlar dağıtımlar konusunda adalet duygusu elde etmek için uğraş vermektedirler (İçerli 2010, s.74).

Leventhal'a göre, örgütün içindeki adalet değerlendirmelerini etkileyecek 6 temel kural vardır. Bunlar; tutarlılık, önyargılı olmamak, temsilcilik, düzeltbilme, doğruluk ve etik olmaktır. Bu teoriye göre, çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları verilmektedir. Çıktıları adil bir şekilde paylaştıran yönetici uzun vadede verimliliğin artmasını, motivasyonun ve performans düzeyinin yükselmesini ve bu durumların sürdürülebilir olmasını sağlayabilecektir (İyigün 2012, s.56).

Proaktif-içerik teorilerinden bir diğeri Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Bu teorinin bakış açısı, dağıtım kararları alınırken izlenen ilkelerin taraflar arasındaki ilişkiye dayandırmaktadır (Yavuz 2010, s.8). Lerner'e göre, dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit etmiştir. İlki, rekabet ilkesidir. Dağıtımın kişilerin performansına bağlı olarak yapılmasını sağlamaktadır. İkincisi, eşitliktir. Buna göre

dağıtım her koşulda eşit yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir. Dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini söylemektedir. Son ilke ise gerçek adalet ilkesidir. Bu ilkeye göre dağıtımlar çalışanın ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik olmalıdır (İçerli 2010, s.75).

2.3.3 Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları

Reaktif Süreç Kuramlarında esas nokta kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığıdır ve hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk üzerinde çalışan araştırmacılara göre, hukuk kararları alınırken nasıl bir süreç uygulandığı önemlidir. Çünkü toplum tarafından bu kararların kabul edilmesi süreçlerin nasıl kullanıldığı ile ilgilidir (Çağ 2011, s.36).

Reaktif süreç teorisi olarak kabul edilen Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Teorisi üç kişi üzerinden tanımlanmaya çalışılmıştır. Çatışan taraflar ve müdahale eden tarafların olduğu bu teoride iki aşama bulunmaktadır. Delillerin sunulduğu süreç aşaması ve karar aşamasıdır. Varolan çatışmayı sonuçlandırmak için kullanılması gereken delillerin seçilmesi süreç kontrolü olarak ifade edilir, çatışmanın çözümünü tespit etmekte kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmektedir (İçerli 2010, s.76). Kurama göre kişiler süreç üzerinde kontrol hakkında sahip olduklarında yaptıkları işlemlerden, verilmeyenlere kıyasla daha fazla tatmin elde etmektedirler. İşgörenlere göre, kişiler süreç kontrolünü yaptıkları işlemlerin neticelerinden meydana gelen kararlarda daha fazla eşitlik duygusu değerlendirmektedirler. (Aliyeva 2013, s.14).

Bu teorilerin reaktif-süreç niteliği taşımalarının sebebi kararlar alınırken kullanılan süreçlerin çalışanlar tarafından nasıl tepkilerle karşılandıklarıyla ilgilenmelerinden kaynaklanmaktadır (İçerli 2010, s.76).

2.3.4 Proaktif (Etkisel) Süreç Kuramları

Bu teoriler, dağıtım yöntemleri ile ilgilenmektedir. Proaktif süreç teorisinin temelinde Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi vardır (İçerli 2010, s.77). Proaktif Süreç Kuramları eşit uygulamaların yapılabilmesi için hangi yöntemlerin kullanılmasının en doğrusu olduğunu bulmaya çalışmaktadırlar (Çağ 2011, s.37).

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre dağıtım prosedürleri dağıtım yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Kuram örgüt içinde adalete ulaşmayı sağlayacak sekiz özelliğin olduğunu iddia etmektedir (İçerli 2010, s.77). Bunlar: Çalışanlara karar verenleri seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara dayanma, doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını tespit etme, çalışanları önyargılara karşı koruma, çalışan itirazlarını değerlendirmeye alınmasını sağlama, prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlama ve yaygın olarak kabul edilen etik standartlardır (İyigün 2012, s.57).

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre işgörenler, işyerlerinde uygulanan belli başlı prosedürlerin değişik seviyelerde uygulanarak amaçlara ulaşılmasında yardımcı olmasını ümit etmektedirler bu bağlamda hedefi gerçekleştirmek için ihtiyacı karşılaması beklenen prosedür diğerlerine kıyasla daha fazla tercih edilecektir (İçerli 2010, s.77).

2.4 ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİ AÇIKLAYICI MODELLER

Bu modeller; Kaynak Temelli ve İlişki Temelli Modeller, Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modelleri ve Bilişsel Atıf Modeli'dir.

2.4.1 Kaynak Temelli ve İlişki Temelli Modeller

Kaynak temelli modeller, kişilerin örgütlerine bağlılıklarını örgütlerinin onlara verdiği kaynaklara ve dağıtım adaletinden duydukları adaletin seviyesine bağlı olarak açıklamaya çalışmaktadır.

Kaynak bağımlılığını açıklamada kullanılan "yatırım modeli" bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bu modelin varsayımı çalışanların başka örgütlerin kendilerine sunduklarını kendi örgütlerinde elde ettikleri ile karşılaştırmalarına dayanmaktadır. Bu model, örgüt içinde tartışmaların engellenmesine ve kaynakların paylaşılmasına yönelik uygulamaların sonuçlarını analiz ederek verilecek tepkileri meydana çıkarmaktadır (Görgülür 2013, s.48).

Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen İşlemsel Adalet Teorisi kaynak temelli modelin anlaşılması için önem arz etmektedir. Thibaut ve Walker, bireylerin çatışmanın çözülmesine ilişkin prosedürde iki tür kontrole sahip olduklarını ifade etmektedir.

Süreç kontrolü (process control) ve karar kontrolü (decision control). Buna göre bireyler yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahiplerse, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet değerlendirmeleri yüksektir. Bireyler, adil prosedürlerin uzun vadede kendilerine daha büyük kazanımlar sağlayacağı inancıyla, geçici olarak istenmeyen kazanımlardan vazgeçmeye gönüllüdürler yani kişisel çıkarlarını düşünmektedirler (Keser ve diğ. 2009, s.190).

2.4.2 Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modelleri

Kişisel Çıkar Modeli, kişilerin kazanımlarının belirlenmesi sürecinde kontrol sahibi olmak istediklerini ifade etmektedir. Bu kapsamda kişilere prosedürlerle alakalı düşüncelerini ifade etmelerine izin verilirse, kişilerin işlemsel adaletine dair değerlendirmeleri artmaktadır (Demirel 2012, s.18).

Lind ve Tyler (1988) , kişilerin adaletle neden ilgilendikleri sorusuna farklı bir açıklama getirmektedirler. Daha sonraları “ ilişkisel model” olarak adlandırılan “grup değeri modeli”, bir gruba dâhil olmanın bireyde kişisel değer ve kimlik duygusu yarattığını ve adil davranışın, bireyin grup üyeleri ve yetkililerle ilişkilerinin niteliğini ifade ettiği için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Keser ve diğ. 2009, s.190).

Grup Değeri Modeli’ ne göre işgörenler yönetimin kendilerine karşı davranma şekillerini sorgulamakta ve elde ettikleri getirilerden çok kararların nasıl alındıkları ile ilgilenmektedirler. Çalışanlara adil davranılması, çalışanların konumları ile ilgili iki önemli faktörü anımsatmaktadır. İlk olarak çalışana adil davranılması kişinin kendisine değer verildiğini ve saygı gösterildiğini anlamasına yardımcı olmaktadır. İkinci unsurda ise çalışanlar tarafından prosedürlerin adil olarak değerlendirilmesi çıkarlarının korunacağına olan inanç seviyelerini yükseltmesidir (Çağ 2011, s.27).

Grup değeri modellerinden bir başkası “Gruplardaki Yetkinin İlişkisel Modelin” de ise işlemsel adalet yargısına etki eden otorite ile ilgili üç ilişkisel özellik tanımlanmaktadır; güven, tarafsızlık ve yetkiye sahip olan kişilerin tavırları. Güven, yetkinin kullanış amacıyla ilgili bireylerin inanışlarını yansıtmaktadır. Yetkinin tarafsızlığına ilişkin yargıya, bireylerin karar verirken gerçeklere dayalı karar vermesi ve önyargıdan uzak kalması ile ilgili olarak varılmaktadır. Üçüncü özellik ise, yetkiyi elinde bulunduran

kişilerin diğerlerine karşı nazik ve haklarına saygılı bir şekilde davranması ile ilgilidir (Keser ve diğ. 2009, s.191).

2.4.3 Bilişsel Atıf Modeli

Folger (1986) tarafından geliştirilmiştir. Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin görece tatminlerini açıklayan ve Görece Yoksunluk Teorisi ve Eşitlik Teorisini içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştiren bir teoridir (Keser ve diğ. 2009, s.192). Bu teoriye göre, kişiler çalıştıkları örgüt içinde olması gerekenler ile olanlar arasında bir karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu karşılaştırma ile de adalete ilişkin değerlendirmelerini oluşturmaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken bilişsel benzetmeden faydalanmaktadırlar (Çağ 2011, s.20).

Bilişsel Atıf Teorisi, işgörenlerin örgüt içindeki uygulamalara adil olup olmadıklarına göre gösterdikleri tepkileri ikiye ayırmaktadır. Bunlardan ilki bireyde tatminsizlik ya da tatmin hislerine sebep olan ve bir karşılaştırma sonucu meydana gelen tepkiler ve ikincisi de kişide olması gereken duruma dair inançlarını etkileyen ve kişide farklı duygulara neden olan tepkilerdir. Tatmin, bireylerin elde ettiklerinin karşılaştırılması sonucu kişinin inancına bağlı olarak meydana gelirken; kızgınlık, elde edileceklerin tespit edilmesinde kullanılan prosedürlere bağlı olarak meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle bu teori, süreç ve kazanımla alakalı iki faktörlü modeli ifade etmektedir (Keser ve diğ. 2009, s.192)

2.5 ÖRGÜTSEL ADALETİN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARA ETKİLERİ

Örgütsel adaletin kişisel ve örgütsel sonuçlara etkileri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

2.5.1 Adalet Değerlendirmesinin Bireysel Çıktılar Üzerindeki Etkileri

Kurum içindeki adaletin nasıl değerlendirildiği ile tutumlar arasındaki bağ, çalışanların yöneticiler tarafından tarafsız olarak değerlendirilmeleri ve kendilerine bu doğrultuda davranılmasını istemeleri ile ilişkili görülmektedir. Çalışanların kurumlarındaki adaleti değerlendirirken oluşturdukları tutum ve tavırlar; kurum yetkilileri tarafından kendilerine ne derece tarafsız davranıldığı ile yakından ilişkilidir (Ünler ve Gürel 2015, ss.26-27).

Genellikle adaletle ilgili yazında örgütsel adalet değerlendirmesinin düşük olması ile çalışan hırsızlığı, devamsızlık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti davranışları ilişkilendirilirken; yüksek adalet değerlendirmesi ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kurumca istenen davranışlar ilişkilendirilmektedir. Ayrıca örgütsel adalet değerlendirmesi ile örgütsel sapma davranışı arasında da yakın ilişki bulunmaktadır (Keser ve diğ. 2009, s.196).

Kişinin motivasyonu, bireysel performansı, pozitif örgütsel sapma davranışı örgütsel güven ile ilişkilendirilmekte ve adaletin çalışan performansını arttırdığı, tersine negatif davranışları azalttığı belirtilmektedir. Moorman'a (1991) göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerini adil değerlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaktadır (Keser ve diğ. 2009, s.196).

Çalışanın başarılarının ödüllendirilmesi, çalışanların kararlara katılma olanağının sağlanması, insanlara örgüt içinde değerli gördükleri şeylerin verilmesi, rol belirsizliği, rol çatışması ve stres yaşantısının önüne geçilmesi kişilerin örgütleri tarafından desteklendikleri düşüncesini arttıracaktır (Önderoğlu 2010, ss.11-14).

Çalışanların örgütsel adalet değerlendirmeleri olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Adaletsizlik düşüncesine kapılan kişilerde iş tatmini ve örgütsel güven azalır, örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmez, örgütsel bağlılık azalabilir ve çalışanın sağlığı bozulabilmektedir (Çağ 2011, ss.49-50).

Tang ve Baldwin (1996), işgörenlerin işlemsel adalet ve dağıtım adaleti değerlendirmelerinin yüksek olmasını şu koşula bağlamışlardır. Eğer yöneticiler örgütte uygulanan kuralları tüm işgörenlerine kararlı ve eşit olarak uygulayabilir ve çalışanları başarılarına ve gösterdikleri performanslarına göre ödüllendirebilirlerse bu koşul gerçekleşecek ve çalışanların adalet değerlendirmeleri en üst seviyede olacaktır. En üst seviyelerde oluşan bu değerlendirme de işgörenlerin kararlar alınırken bu kararların içinde olmalarına, kendilerini örgüte bağlı hissetmelerine ve bunların neticesinde daha yüksek iş tatminine yol açacaktır (Demirel 2012, s.20).

İş tatmininin yanı sıra örgütsel adaletin ücret/kazanım tatminine etkisi bir diğer araştırma konusudur. Berkowitz vd. (1987), eşitlik değerlendirmesinin çalışanların ücret tatminlerinin önemli bir belirleyicisi olduğu yönünde bulgular elde etmiştir.

Bunlara ek olarak Elovainio vd.(2003)'in çalışmalarına göre örgütsel adalet değerlendirmesi çalışanların sağlığı üzerinde de etkilidir. Martin ve Bennet (1996) çalışmalarında çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayan unsurun işlemsel adalet olduğunu tespit etmişlerdir (Keser ve diğ. 2009, ss.197-198).

Yapılan araştırmalarda dikkati çeken diğer bir unsur, örgütsel adalet türlerinin kişisel ve örgütsel sonuçlara etkilerinin farklı olmasıdır. Alexander ve Ruderman (1987), işlemsel adaletin yönetimin değerlendirilmesi, iş tatmini ve değerlendirilen çalışma ile daha çok ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Konovsky ve arkadaşları (1987) , işlemsel adaletin ücret tatmini değil, örgütsel bağlılığa etki ettiğini buna karşın dağıtım adaleti için bunun tersinin söz konusu olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Folger ve Konovsky (1989), işlemsel adaleti değerlendirmesinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güvenle ilişkisine karşın dağıtım adaleti değerlendirmesinin ücret artışından duyulan tatminle ilgili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Demirel 2012, s.20).

Örgütlerdeki uygulamaların çalışanlar tarafından adil olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi kişiden kişiye değişebilmektedir. Kişilerin örgüt içindeki uygulamalara yönelik tepkilerinin türleri ve tepkilerinin şiddeti de bireysel ve örgütsel sonuçlar bakımından farklı sonuçlara yol açmaktadır. Schmitt ve Dörfel'e (1999) göre bireylerce değerlendirilen adaletin bireylerde yarattığı duygusal ve motivasyonel etkisi, bireyin adalete duyarlılığı ile artmalıdır. Yani herhangi bir durumu iki birey adaletsiz olarak değerlendirse bile adalete duyarlı birey, duyarlı olmayana göre bu durumu düzeltmek için daha fazla çaba harcayacaktır (Keser ve diğ. 2009, s.199).

Örgütsel adalet konusu oldukça karmaşık bir konudur ve kişisel farklılıklar, örgütün içinde bulunduğu ortamla beraber, örgüt içindeki adaletle ilgili pek çok farklı değerlendirmenin doğmasına neden olmaktadır. Bu sebeple, örgütsel adalet konusu sadece alınan kararların bir sonucu olarak görülmemeli, kişilerin bu süreçlere ne derece dâhil oldukları, alınan kararların örgüt geçmişinden bugüne nasıl geldiği ve örgütün kültürü, çalışanların örgüte ve görevlerine uygunluğu gibi kavramlarında hesaba katılması gerekmektedir (Ünler ve Gürel 2015, s.39).

2.5.2 Adalet Değerlendirmesinin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri

Kişilerin adalet değerlendirmelerinin yüksek olması iş performanslarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve işten ayrılma davranışlarını etkileyerek örgüt açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Örgütler çalışanlarının kendilerine olan bağlılık ve sadakatlerine değer verirler. Fakat çalışanlar örgütün de kendilerine bağlı olmasını isterler. Örgüt tarafından değer verilmek çalışana onaylanma, saygı, ek ödeme, terfi gibi yararlar sağlayabilecektir (Önderoğlu 2010, ss.11-14).

Örgütte çalışma ortamı ve çalışma koşulları, çalışanların kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığı düşüncelerine kapılmalarına yol açabilmektedir. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve çevrelerine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilmektedir. Bu durumda çalışanlar potansiyel müşterilere kötü davranabilmekte, çalışılan kuruma yeni başlayacaklar için şirketi övmemekte, işe girişleri özendirmemekte ve örgüte karşı bir intikam alma davranışına yönelebilmektedirler. Adil uygulamalar ise örgüte bağlılığı arttırmakta, insanları bir arada tutmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Kişiler örgütsel adaletin düşük olduğuna inandıklarında performansları azalacak, kendi içlerine kapanacaklar, çalışan hırsızlığı, yüksek devamsızlık işi başkasına havale etme, sapkın davranışlar, işi sabote etme, azalan duygusal bağlılık, misilleme gibi davranışlar gösterecek ve sonunda işten ayrılma niyeti içine girecektir.

Bu durum işgören devir hızını arttıracığından, örgütler yetişmiş elemanlarını kaybedecek, verimlilik düşecek, müşteri memnuniyetsizlikleri ortaya çıkacak, eğitilmiş ve işi bilen personelin işten ayrılması maliyetlerin artmasına sebep olacaktır. İşe yeni alınacak kişilerin eğitilmesi ve işi verimli halde yapabilmesi için gerekli olan süre zarfında örgüt maddi kayıpların yanında, işe devam eden çalışanların işi bırakanlar yüzünden iş yoğunluklarının artması ve olumsuz bir atmosfer olması nedeni ile mevcut çalışanlarında da olumsuz tepkiler ile karşılaşabileceklerdir (Çağ 2011, ss.49-50).

3. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatmini teorileri, iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, örgütlerde iş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalar ve örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki anlatılmıştır. Bu bölüme başlarken tutum kavramı da açıklanarak sonrasında iş tatmini kavramları detaylandırılacaktır.

3.1 TUTUM KAVRAMI TANIMI VE İŞ TUTUMU

Smith (1968) tutumu bireye atfedilen ve bireyin psikolojik bir obje ile ilgili, düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim olarak tanımlamaktadır. Psikolojik obje, birey için anlam taşıyan, bireyin farkında olduğu bir objedir. Tutum objesi ise hakkında tutum sahibi olunan şey olarak ifade edilmektedir.

Tutumlar çeşitli yollarla öğrenilebilmektedir. Bunlar; yaşantı yoluyla öğrenme, devamlılık, birey ve obje arasında düzenlilik, yanlılık, toplumsal tutumlar, tepki gösterme eğilimi ve olumlu/olumsuz davranışlar olarak sayılabilmektedir.

Tutumlar bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştıran bir sistem oluşturmakta ve bireylerin davranışlarını da yönlendirici gizli bir güce sahip oldukları düşünülmektedir. Kişiler etrafındaki değişiklikleri izler, bu değişimlerden yeni bilgiler elde eder. Elde ettiği bilgiler ve oluşturduğu inanç ve değer sistemi doğrultusunda dış dünyaya uyum sağlamaya çalışır. Bu uyum isteği zamanla tutumların değişmesine yol açabilmektedir.

İş, bireylerin değer ve ihtiyaçlarını karşıladığında pozitif duygular ve düşünceler ortaya çıkarabilme etkisine sahiptir. Bu durum çalışanın işe yönelik olumlu tutumlar sergilemesine, yani işinden tatmin duymasına sebep olabilmektedir. İşin kendisi, terfi olanakları, iş arkadaşları, danışmanlık ve çalışma koşulları işe yönelik tutumların sergilenmesinde belirleyici rol oynayabilmektedir. İnsanların olumlu ya da olumsuz bir tutuma sahip olmaları bir tarafa, eğer iş ortamı uygun değilse sonunda kınanacak ya da zarar göreceklere, çıkarları zedelenecekse veya davranışı sergilediklerinde alacakları tepkiyle başa çıkmakta zorlanacaklarsa tutumlarla ilişkili davranışlarını

sergilemeyebilir, sergilemeyi erteleyebilir ya da daha esnek bir davranış sergileyebilirler (Kağıtçıbaşı 1998, s.84).

3.2 İŞ TATMİNİ KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Tatmin terimi, kişinin beklentilerinin karşılanması neticesinde oluşan memnuniyet duygusunu ifade etmektedir. İş tatmini olarak da ifade edilebilen iş tatmini büyük ölçüde kişinin çalışma hayatının kalitesine dair değerlendirdiği duyguları ifade etmektedir. İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur (Tosun 1972, s.96). İş tatmini, çalışanların işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hisleri ve duygularından oluşmaktadır (Newstrom ve Davis 1993, s.195).

İş tatmini, bireylerin işleri ve çalıştıkları kurumlar hakkında sahip oldukları tutumlardır (Al-Zu'bi 2013, s.103). Başka bir tanıma göre, çalışanın aldığı ücretten, birlikte çalıştığı yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından hissettiği tatmini de içine alan farklı unsurlarla çevrili bir terimdir (Ünler ve diğ. 2014, s. 239). İş tatmini, kişilerin içsel tepkilerinden oluşmaktadır ve bu tepkiler kişinin değer algıları beklentileri gibi unsurlardan beslenerek bireye göre olması gereken iş ve iş şartlarına yönelik değerlendirmelerinden meydana gelmektedir (Çekmecelioğlu 2007, s.84). Psikolojik araştırmalar iş tatmininin hem bireysel hem de durumsal özelliklerden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır (Brawley ve Pury 2015, s.533).

Daha basit bir ifade ile çalışanın işine dair duyduğu mutluluğun kişide anlam bulmuş halidir. İş tatmini kavramı çalışanın iş yaşamında duyduğu huzur, hissettiği haz olarak tanımlanabilmektedir (Hacıoğlu ve diğ. 2009, s.15). İş tatminini önemli hale getiren şey Hawthorne'nun 1930'lu yıllarda yaptığı çalışmalarında işgörenlerin işlerinden duydukları mutluluğun verimliliklerinde artış meydana getirdiğini ortaya çıkarmış olmasıdır (Demireli ve Munzur 2012, s.298).

Yöneticilerin en çok merak ettikleri araştırmalar arasında çalışanlarının iş tatmini gelmektedir. İş tatmini, bir kişinin işinden ya da iş deneyiminden duyduğu keyifli ve pozitif his olarak da tanımlanabilmektedir (Steers 1988, ss.294-295). Farklı özellik ve eğilimlere sahip bireylerin iş tatminleri de farklılık göstermektedir. İş tatminini etkileyen en önemli kişilik özelliği kişinin kendisini değerlendirme odağıdır ve en önemli durumsal etki ise işin kendisidir (Çekmecelioğlu 2011, s.34).

Başka bir tanıma göre iş tatmini, çalışanın birlikte iş yapmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ile yaptığı işten elde ettiği kazanımların birlikte kişiye sağladığı mutluluk olarak ifade edilmektedir. İşgören çalışması neticesinde meydana çıkardığı şeyi görebiliyorsa bu onda tatmin duygusu yaratacaktır (Şimşek ve diğ. 2001, s.136). İş birey için önemlidir, onu hem seçmede hem uygulama da kendisine göre istediği şekilde akıl ve hisleri ile kullanmakta serbest ise bu kişide tatmin yaratacaktır ve çalışan bu tatmini yaşadıkça bu durumun sürekliliği de gereklilik arz edecektir (Kaynak 1995, s.115).

Tatmin duygusu bireyleri çalışmaya istekli hale getirmektedir. Ortaya konan arzu ve ihtiyaçlar kişinin kendi benliği ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden bir işyerinde yaşama güdüsü duygusu, başka iş yerinde elde edilecek tatminler ile devam ettirilememektedir. Yani kişi mutlaka yaşadığı ortamda sevmediği bir iş dahi olsa çalışmaya devam ediyor ise, bu iş yerinde kendisini tatmin eden bir şey bulabiliyor demektir (Eren 1991, s.387).

İşgörenlerin iş şartlarını, elde ettikleri kazanımları ve kendi işlerini elde ettikleri sonuçlara göre değerlendirmeleri iş tatmini olarak ifade edilebilmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işlere duydukları sevgi iş tatmininin başka bir ifade şeklidir (Keser ve diğ. 2009, s.67). İş tatmini artık çağımızda ahlaki ve sosyal bir ihtiyaç olarak da karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini diğer bir ifade ile “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanabilir (Karaca ve Balcı 2011, s.34).

Bazı işgörenlerin aile ve toplum yaşamları tatminsizliklerle doludur; ancak onlarda işlerinin vasat olduğunu düşünebilirler. Bu iş tatminlerinin oransal olarak yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Genel duygusal havanın iş tatmini ile ilgisini kurabilmek için bazı örgütlerde hem iş tatmini hem de yaşam tatmini karşılaştırılır. İş tatmini ile yaşam tatmini genelde yakından ilişkilidir. Buna saçılma etkisi denir ve birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelmektedir. Bundan daha değişik ve daha az rastlanan diğer bir ilişki ise düşük iş tatmini olan bireylerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yoluyla çaba göstermeleridir. Bu da giderme etkisi olarak tanımlanmaktadır (Tosun 1972, s.96).

İş tatmini 1920'ler de çıkmış bir kavramdır ve sonrasında gelişerek önemli bir konu haline gelmiştir. Özellikle insani unsurları göz önünde bulundurması, kişilerin

yaşamlarından keyif almalarını sağlaması ve kişilerin ruhsal dünyalarına doğrudan etki etmesi bu kavramı daha da önemli hale getirmiştir. Örgüt tarafından bakıldığında ise iş tatmininin çalışanın verimliliği üzerinde etkili olması, tatminsizliğin yarattığı uyumsuzluk, stres ve örgüte bağlılığın azalması gibi problemlerin örgütü etkilemesi kavramı önemli hale getiren başka bir unsur olarak ele alınmaktadır (Yıldırım 2007, s.254).

İş yaşamından duyulan tatmin, işe yönelik tutumları etkilemektedir. Bireyin işinden duyduğu tatmin yüksek ise işine yönelik olumlu, düşük ise olumsuz tutumlar gösterdiği belirtilmektedir. İş yaşamından duyulan tatmin yüksek olduğunda çalışanın kariyer isteği de artmaktadır. Kariyer çalışanın fırsatlar, seçenekler ve sonuçların farkına varmasını; hedeflerini belirlemesini; bu hedeflere ulaşmak için zamanını ve gelişmeye yönelik faaliyetlerini planlamasını içeren bir süreçtir. İş yaşamında yorgunluk, stres ve tükenmişlik gibi sorunlar ile karşı karşıya kalan bir bireyin işten duyduğu tatmin ile kariyer fırsatlarını değerlendirme farkındalığı azalmaktadır (Hablemitoğlu ve Özmete 2012, s.174).

İş tatmininin işgörenlerde pozitif duygulara neden olması ile kişilerde vatandaşlık davranışlarının arttığını öne süren Bateman ve Organ (1983)'dir. Çünkü kendilerine pozitif duygular hissettiren kurumlarına karşı kişilerde yararlı olmak istemektedirler (Keser ve diğ. 2009, s.67).

Bir çalışanın işi günümüzde kişilerin hayatlarının merkezinde yer alabilmektedir. Çalıştığı işte bütün yeteneklerini sergileyerek iş tatmini duyan bir birey hem kendisi, hem örgütü hem de toplumu için önemli çıktılara neden olabilmektedir. Bunun tersi bir durumda yani birey iş tatminini yeteri kadar yaşayamıyorsa psikolojik olarak sorunlar yaşayacak ve mutsuz olacaktır. Bunun sonucunda geleceği parlak olmayan, sorunlu bireylerle dolu bir toplum ve örgüt yapıcı ortaya çıkacaktır. Dolayısı ile iş tatmini kavramının önemli yapan asıl etmen bu kavramın sonuçlarının örgütü ve çalışanlarını aşip bütün topluma mal olacak sonuçlara yol açmasından kaynaklanmaktadır (Yavuz 2010, s.17).

İşgörenin işinden duyacağı tatmini etkileyen faktörlerden biri kişi ile işinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz durumlar ile kişinin yaptığı işin kişi için anlamının kişide

ettiği yerdir. İş tatmininin bu kadar önem arz etmesinin bir diğer sebebi, bu kavramın çalışanların verimlilikleri üzerinde olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Tatmin olmuş bir çalışan motivasyonu artmış çalışandır. Motivasyonu artmış bir çalışan işine daha fazla odaklanacaktır ve işine odaklanan bir çalışandan en yüksek seviyede performans elde edilebilecektir (Keklik ve Us 2013, s.144).

Çalışanlar iş yerlerinde çalışma performanslarına göre eşit davranıldıklarını hissettiklerinde işlerinden duyacakları tatmin artacaktır. İşten memnun olmanın birçok sebebi olabilmektedir. Örneğin bir çalışan sadece çok fazla yorulmadığı için tatmin duyabilmektedir. Sebebine bakılmaksızın iş tatminini çalışanlarına veremeyen kurumlar büyük sorunlar yaşayabilmektedir. Çalışanların makinalara zarar vermesi, ruhsal olarak sağlık sorunları yaşamaları, devamsızlıklarda artışlar, örgüte bağlılıkların azalması, stres, grev gibi sonuçlar iş tatminsizliği ile meydana gelebilmektedir. Bu sorunlarda firmanın maliyetlerinde geri dönülemez artışlara sebep olabilmektedir (Şimşek ve diğ. 2001, s.137).

İş tatmini önemlidir çünkü kişiler, yetilerini meydana çıkarmak ve uygulamak isterler. İş tatminine ulaşamayanlar ruhsal olgunluğa erişmekte zorluk çekmektedirler. Tatminsizlik hayal kırıklığına ve umutsuzluğa yol açabilmektedir. İş tatminindeki boşluk işten soğumaya, moral düşüklüğüne ve verimsizliğin azalmasına sebep olarak örgütü olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Kaynak 1995, ss.116-117).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanların sahip oldukları tatmin çalışanların örgüte karşı gösterdiği davranışları etkilemektedir. Kişinin motivasyonu, kuruma bağlılığı, yaptığı işlerdeki kalite, kurumun rakiplerine karşı güçlü olması, elde edilen karın yüksekliği, işten ayrılma niyeti, iş gelmeme, hayattan zevk alma gibi faktörlerle içe içe geçmiş olduğundan bu kavramlar ile iş tatmini etkileşim içinde olacaktır (Hacıoğlu ve diğ. 2009, s.15).

Çalışanı daha verimli ve etkin bir hale getirecek olan unsurun işlerinden duydukları tatmin olduğu göz önüne alınacak olursa bu kavramın önemi daha iyi anlaşılacaktır. İşinden tatmin duyan çalışanlar işlerine daha çok odaklanacaklarından motivasyonları artacak bu da performanslarında artışa ve örgüt için daha yüksek verime sebebiyet verecektir (Keklik ve Us 2013, s.144).

İşverenler bir kez iş tatmini sağlayıp sonrasında bunu rafa kaldıramazlar çünkü iş tatmini dinamik bir kavramdır (Tosun 1972, s.97). Tatminsizliğin olduğu bir kurumda işletmelere ek maliyetler oluşmaktadır. Çalışanların rotasyonu ile yeni işe girenlerin eğitilmesi, başka faaliyetlerin yeniden uygulanması bunlara örnek verilebilir. Tam tersi durumlarda yani iş tatmini olduğunda çalışanlar başka işler arama eğiliminde olmayacaklardır, örgütlerine bağlı bir şekilde tüm performansları ile çalışarak firmanın verimliliğini de arttıracaklardır (Hacıoğlu ve diğ. 2009, s.15). Araştırmalar da iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, örgütlerdeki önemli sosyal ilişki bileşenlerinden olduğunu göstermektedir (Zeinabadi ve Salehi 2011, s.1474).

3.3 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İş tatmini etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel faktörler, çalışanların kişilik özelliklerini, deneyimlerini, değer yargılarını, beklentilerini ve sosyal çevresini kapsamaktadır. Örgütsel faktörler ise örgüt ortamı ile ilgili faktörlerdir. Bu faktörler birbirleri ile etkileşime girerek iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedirler.

3.3.1 İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkilemektedir. Yaş, medeni durum, kıdem, eğitim seviyesi, cinsiyet gibi bireysel faktörler iş tatmini üzerinde etkilidir. Bu bölümde bu faktörlere değinilecektir (Örücü ve diğ. 2006, s.41).

Yaş, iş tatmini ile ilgili faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalara göre yaş ve iş tatmini ilişkisi U şeklindedir. Buna göre, işe yeni başlayan bir çalışanın iş tatmini, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olmaktadır. Ancak bu durum yerini zamanla monotonluktan kaynaklı bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır. Tatminsizliğin üstesinden gelmek için çaba harcayan kişi, durumu kabullenecek ve deneyiminin artmış olması sebebi ile uyumu artacak ve iş tatmininde artış gözlenecektir (Hacıoğlu ve diğ. 2009, s.65). İşe yeni başlayan insanlarda coşku daha fazladır.

20'li yaşların sonunda ve 30'lu yaşların başlarında bu heyecan en alt düzeye düşerken daha sonra işteki terfiler ve edinilen deneyimler ile iş tatmininde artışların olduğu düşünülmektedir (Demireli ve Munzur 2012, s.299). Yine kişilerin yaşları ilerledikçe, kişilerin daha çok tatmin duydukları ileri sürülmektedir (Karaca ve Balcı 2011, s.34).

Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre mesleklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar. İki cins arasındaki bu farklılık öğretme yeterliliğinin yükselmesi ile artmaktadır. Bu durum bize iş koşullarından başka etkenlerinde tatmin duygusunda etkili olduğunu göstermektedir (Huberman 1992, ss.122-144). Yapılan diğer araştırmalara göre de cinsiyet değişkeninin iş tatmininde kadın üzerinde mi yoksa erkek üzerinde mi daha fazla tatmin sağladığı hususunda bir netliğe varılamamıştır. Örneğin; iş yaşamında yer alan kadınlar aynı zamanda ev işi yükünü de taşıyorlarsa bu rol çatışmasına yol açacaktır ve bu yüzden kadınlar iş yükü daha az olan ve ev-iş çatışmasını azaltan işleri tercih etmektedirler. (Demireli ve Munzur 2012, s.299).

Bireylerin karakterleri yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyi üzerinde önemli olmaktadır. Sağlam karakterli, kendine güveni tam, oturmuş kişilikli bir birey kendini daha az geliştirmiş bireylerle kıyaslandığında daha yüksek tatmin sağlamaktadırlar. Özellikle zorlu bir işin başarılmasında, kendini gerçekleştirmiş olan birey mücadelesini daha sağlam bir şekilde yürütecek, başarmak için daha çok odaklanacak, daha yüksek sorumluluk taşıyarak onaya ve daha çok övgüye gereksinim duymadan kaygılardan uzak bir şekilde işini başaracaktır (Karaca ve Balcı 2011, s.34).

Yapılan araştırmalara göre, iş tatmini ve hizmet süresi arasında olumsuz bir ilişki vardır ve hizmet süresi arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Ancak bunun aksine, işlerinde tecrübeli ve daha kıdemli çalışanların kıdemsizlere ve tecrübesizlere göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda medeni durum ile iş tatmini arasında net bir ilişki bulunamamıştır ancak çoğu çalışmalardan elde edilen bulgulara göre evli çalışanların iş tatmin düzeyi bekâr çalışanlara kıyasla daha fazla bulunmuştur. Bunun sebebi evli kişilerin aile yaşamından duydukları tatmin olarak düşünülmektedir (Hacıoğlu ve diğ. 2009, ss.67-68).

Çalışanların kıdemi, yaş faktörü ile paralel düzeyde ilişki içindedir. İş hayatında yeni olan çalışanlar, işyerinde çok hızlı bir şekilde yükseleceklerini düşündüklerinden beklentilerini yüksek tutmaktadırlar. Yeni işe başlamış, deneyimi az genç işgörenler aşırı derecede beklenti içinde oldukları için iş tatmin düzeyleri de eğitim seviyesi daha düşük olanlara göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır (Demireli ve Munzur 2012, s.299).

Çevresel koşullar ve iş deneyimi de iş tatmininde etkili olan faktörler arasında yer almaktadır. Kişilerin işlerine dair deneyim süreleri arttığında, yapmak istediklerini ve örgütteki beklentilerini içinde bulunduğu hayata göre ayarlamaları tatmin duygularını arttıracaktır. Bunun aksini yaparak beklentilerinde herhangi bir değişiklik yapmayan bireyler işlerinden tatmin duymamaya ve bu duygu ile yaşamaya devam etmektedirler. İş hayatını çalıştığı süreçte gözlemleyerek tanıyan bir birey, zaman içinde tatmin duygusunda değişiklikler olabileceğini görebilmektedir. Bu sebeple ilerleyen dönemde tatmin duygusunun artacağını bilen çalışan mevcut durumdaki memnuniyetsizliklerini kabul etmektedir (Karaca ve Balcı 2011, s.34).

İş görenin eğitim seviyesi kişinin çalışma tutumlarını ve performansını etkilemektedir. Daha iyi eğitilmiş bir çalışanın iş değerlendirmesi daha az eğitilmiş bireye göre farklılıklar göstermektedir. Bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça, kişilerin işlerinden ve örgütlerinden beklentileri de artacaktır (Demireli ve Munzur 2012, s.299).

3.3.2 İş Tatmini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, organizasyonunun politikaları gibi unsurlar iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörlerin her biri çalışan üzerinde değişik tatmin duygularına sebep olmaktadır. Örneğin çalışan örgütten aldığı ücret konusunda memnun olmasa bile diğer faktörlerden yeteri kadar tatmin duyuyorsa örgütte kalmak için yeterli tatmini yaşıyor anlamına gelmektedir (Örücü ve diğ. 2006, s.41).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde kişinin tatmin duygusunu etkileyen temel faktörlerden biri olarak ücret karşımıza çıkmaktadır. Kişinin aldığı ücretten memnun

olması, karşılaştırma yaparak alması gerektiğini düşündüğü oran ölçüsünde ücretini alması ve bu ücretin ihtiyaçlarını karşılama gücü çalışanın işe karşı tutumunu belirlemede etkin rol almaktadır. Ancak sadece somut çıktı olarak ücret kişiyi tatmin etmekte yeterli olmayacak bir süre sonra ücretin miktarından çok çalışanlar arasındaki dağılımı bu tatminin belirleyicisi olacaktır. İşgörenin kendisi ile aynı düzeyde olduğunu düşündüğü veya kendisinden yetenek bakımından daha yetersiz olduğuna inandığı işgörelere kıyasla ücretini az bulması iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ. 2009, s.52).

Ödemeler, kişinin takdir edilmesi, denetim koşulları, çalışma şartları, terfi olanakları, övölme, örgütsel çevre, işin niteliği gibi değişkenler işgörenin iş tatminini etkileyen başlıca değişkenlerdir (Demireli ve Munzur 2012, s.299).

Ücret maddi ve somuttur. Fakat psikolojik tatminler tamamen soyut ve manevi kavramlardır. Çalışma ortamındaki tatminsizlikler ve hoşnutsuzluklar çoğu zaman tamamen bilinçli olmadıkları için kolayca ifade edilemezler (Eren 1991, ss.387-389). Ücret çalışanları her durumda tatmin edemeyebilir. Çalışanlar için asıl mühim olan ücretlerin yüksek olmasından çok diğer örgüt çalışanları ile kıyaslandığında dengeli olarak değerlendirmesidir. Çalışanları tatmin edecek durum olması gereken ile var olan ücretin arasındaki dengenin varlığıdır (Karaca ve Balcı 2011, s.34).

Kişiler kendi aldıkları ücretle beraber diğer çalışanların ücretlerini de kendileriyle kıyaslayarak bir değerlendirme yapar ve buna göre ücretten duyduğu tatmine karar verir. Çoğu çalışan için çok yüksek ücret almaktan ziyade, yapılan işlerin oranlarına göre adil ücret alınması daha büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda işveren doğru ve adil bir ücret politikası uygulayarak çalışanlarının ücret konusunda tatminlerini en yüksek seviyede tutabilecektir (Eren 1991, ss.387-389).

Terfi imkânları çalışanların işe karşı davranışlarını pozitif hale getirebilen bir diğer faktördür. Çalışanın hakettiği ve istediği kariyer olanaklarına sahip olması ve doğru zamanda bunlardan faydalanabilmesi kişinin iş tatminini arttırmaktadır (Karaca ve Balcı 2011, s.34). Bir iş yerinde kariyer (terfi) olanakları çalışanlar için çok büyük önem ifade etmektedir.

Yükselme, örgütte görevli olan bir çalışanın bulunduğu iş ya da makamdan daha fazla ücret, sorumluluk, saygınlık ve daha iyi çalışma koşulları içeren bir üst makama atanması veya geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yükselme bütün çalışanlar tarafından istenen bir olaydır. Çalışan, örgütte yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle liyakat esasına göre yapılıyorsa iş tatmini de yüksek olacaktır. İşgörenin örgüt içindeki çalışma çevresi ve bu çevreyi etkileyen fiziksel koşullar çalışanın ruhsal dengesi üzerinde etkili olmaktadır. Yüksek gürültülü ortamlar, uygunsuz ısınma ve havalandırma koşulları, yetersiz aydınlatma, işyerinin aşırı kalabalık oluşu çalışanları iş ortamında rahatsız ederek iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Hacıoğlu ve diğ. 2009, ss.54-57).

Bireyin örgüt içinde sağlam bir iletişim gücüne sahip olması, çalışma arkadaşları ile başarılı olarak görülen gruba dahil olması, hayata bakış açısı kendisiyle benzer olan bireylerle çalışması kişinin iş tatmini üzerinde olumlu etkiler bırakmakta ve iş tatminini yükseltmektedir. Çalışanın örgütteki yöneticileri ve iş arkadaşları ile iletişiminin arzu edilen düzeyde olması da iş tatminini artırma yönünde olumlu katkılar sağlamaktadır (Karaca ve Balcı 2011, s.35).

Örgütsel faktörlerden bir diğer önemli unsur işin niteliğidir. İşgörenin işinden memnun olması, yaptığı işten zevk duyması, işini değerli bulması kişinin iş tatminini arttırmaktadır (Mert 2010, s.123). Diğer bir ifade ile kişinin yaptığı işin kendi karakteri ile uyuşması ve işyerinde geçirdiği anlardan keyif duyması iş tatminini etkilemektedir. İşgörenlerin sürekli baskı hissederek çalışmaları ve kendi uzmanlık alanlarında bile işlerine sürekli müdahale edilmesi çalışanları memnun etmemektedir. Çalışan işini beğenirse, işinden tatmin olacaktır. Bir çalışana tatmin edecek en güzel durum çalışanın yeteneklerini kullanabileceği bir işte çalışmasıdır. Çalışan işini geliştirip yenilikleri öğrendiği sürece tatmin duygusu da süreklilik gösterecektir. Bu nedenle işin niteliği işgöreni sorumluluk almaya, yeniliklere ayak uydurmaya ve yaratıcılıkla işi zenginleştirmesine imkân vermelidir. Ve son olarak işin niteliği sorun çözmeye odaklı olmalıdır (Görgülür 2013, ss.82-83).

Geribildirim, işlerinin başarılmasında çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Kişiler yaşamlarının büyük bir bölümünü işlerine ayırdıkları için ne ölçüde başarılı olduklarını bilmek isterler. Üstelik bunu sık sık öğrenme ihtiyacı duymaktadırlar. Çünkü

başarılarının değiştiğini fark ederler ve başarılarını geliştirmenin yolu, o anda ne ölçüde başarılı olduklarını öğrenmekten geçmektedir. Çalışanın iş tatminini arttırmak isteyen bir yönetici, çalışanlarının sorunlarını dinleyerek yardımcı olmalı, iletişimde kopukluğu yer vermemeli, gerektiğinde her türlü işle ilgili tavsiyelerde bulunmalı, güçlü ve doğru bir geribildirim ile çalışanlarının görüşlerini dikkate alarak onları örgütün kararlarına dahil etmelidir (Hacıoğlu ve diğ. 2009, ss.52-59).

İletişim kurmak, örgüt içinde tüm çalışanların birbirileri ile ilgili düşüncelerini öğrenmenin yoludur. Bu sayede örgütler çalışanlardan neler beklediklerini ve ne şekilde çalışmaları gerektiğini ifade edebilmektedir.

Kurum hayatında bilginin iletilmesi hem yönetsel açıdan hem de çalışanın olumlu tutumlar edinmesi açısından önemlidir. Bunun sağlamanın yolu da örgüt içinde yeterli, tam ve adil bir iletişim ağını sağlamaktan geçmektedir. İletişimin güvenilir olmadığı bir ortamda belirsizlik söz konusu olacaktır. Belirsizliğin olduğu yerde ise çalışanların verimlilikleri düşecek, örgüte olan bağlılıkları azalacak, stres ve devamsızlık baş gösterecek ve nihayetinde çalışanlar işten ayrılma niyeti içine girebileceklerdir. Astların üstlerle örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütüyor olmaları ve bu iletişimin iki tarafça beklenen seviyede gerçekleştirilmesi işgörenlerin iş tatminlerini arttıracaktır (Aliyeva 2013, s.65).

Yönetime katılma, çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Genel olarak bir işletmede çalışan işgörenlerin, işletmenin gidişatı, yönetim politikaları gibi konularda kararlara katılması daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına yol açacaktır. İdareciler, örgütsel kararlar alınırken çalışanlarının düşüncelerine de başvurarak onların kararlara dahil olmalarını sağladıklarında, kurumun amaçlarına ulaşmada bu çalışanların yeteneklerinden de faydalanmış olacaklardır. Herzberg de işletmede işgörenlerin kararlara katılmalarına izin verilmeyip sorumluluk yüklenmiyor ise bu durumun gizli tatminsizliğe yol açacağını ifade etmektedir (Hacıoğlu ve diğ. 2009, ss. 54-55).

Yöneticinin çalışanlara içten ilgi gösterip sorunlarına çözüm araması, başarılarını takdir etmesi ve herkese adil bir yönetim uygulaması, örgütte sosyal açıdan dostluk havası

yaratması çalışanlarda olumlu duygular uyandırarak iş tatminlerini en üst seviyeye çıkarma da yardımcı olacaktır (Görgülür 2013, s.87).

İş tatminini etkileyen bir diğer unsur iş yerinin fiziksel ortamıdır. Çalışanlar sağlıklarını tehdit edecek koşullar içinde yer almak istemezler. Yeterli seviyede güvenlik tedbirlerinin alındığı bir ortamda çalışanlar endişeye kapılmadan, huzurlu ve tatmin olmuş bir şekilde çalışmaya devam edeceklerdir (Demireli ve Munzur 2012, s.300).

Çalışan için tatmin edici bir diğer unsur ödül kavramıdır. Her birey yaptığı iş karşılığında hak ettiği oranda ve diğer çalışanlarda göz önünde bulundurularak adil bir ödüllendirme sisteminin örgütünde var olmasını ister. Takdir edilme ve ödüllendirme yapılan çalışmalarda insanı başarıya götüren ve çalışana tatmin duygusunu yaşatan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaca ve Balcı 2011, s.35). Bu bağlamda çalışanın emeği sonucu hak ettiği ödülün kendisine verilmesi, çalıştığı kurumun dağıtımsal adaleti gerçekleştirdiği yönünde olumlu değerlendirmeler hissetmesine yol açacak, bu durumda işten duyduğu tatmini olumlu yönde arttırabilecektir.

İnsan kaynağını bulma, seçme yerleştirme sadece bir başlangıçtır. İşe yeni başlayan bireyin eğitilerek işe yeterli hale gelecek seviyeye ulaştırılması gerekmektedir. Eğitim ile işgörenler güdülenmekte, donanımları arttırmakta, terfi imkânları ile çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun sağlanarak kişinin başarılı olma yolunda önündeki engeller kaldırılmakta bu şekilde iş tatmininin artmasına da katkıda bulunmaktadır.

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grubu veya ekibi iş tatminini etkilemektedir. Kendi ispatlamış bir grubun üyesi olarak iş hayatında yer almak, yaşam tarzı ve gelecek beklentileri kendisi ile benzeşen kişilerle çalışmak bireyin iş tatminini arttırmaktadır.

Çalışanlar yaptıkları işlerden sadece para veya somut başka çıktılar beklemezler, vaktinin büyük bir kısmını iş ortamında geçiren birey, kendisiyle anlaşabilecek kişilerle birlikte olduğunda bu hem kişinin sosyalleşmesine katkı sağlayacak hem de kendine destek olacak çalışma arkadaşlarının olması nedeni ile iş tatmini yaşayacaktır (Hacıoğlu ve diğ. 2009, ss.53-54).

3.3.3 Dışsal ve İçsel Tatmin

Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmasının karşılığı sonucu elde ettiği tatmin dışsal tatmin olarak tanımlanmakta iken çalışma esnasında hissettiği tatmin içsel tatmin olarak ifade edilmektedir. Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlamaktadır. İş tatmini gerçekleşmiş bir çalışanın motivasyon sürecini tamamlamak için yeterli koşullar yerine getirilmiş demektir. Aynı şekilde motivasyonu sağlanmış bir bireyinde çalışmalarını neticesinde iç huzuru ve keyfini yaşaması mümkün olmaktadır. Motivasyon tatmin yaratacağından, yaptıkları işlerden umduklarını alan çalışanlar kurumlarına bağlılık gösterecek ve işten ayrılma niyeti içerisinde olmayacaklardır (Şimşek ve diğ. 2001, ss.138-139).

İç tatmin, çalışırken elde edilen tatmini ifade etmektedir. İşgörenin amaçlarını gerçekleştirme veya yeni uygulamaları başarı ile yerine getirmesi kişinin iç tatminini arttırmaktadır. Dış tatmin, ücret, iş güvencesi gibi çıktılarından alınan tatmindir. İçsel tatmini olan işgörenler, dışsal tatmine sahip çalışanlara göre çevreleriyle ilgili daha fazla bilgi toplama ihtiyacı hissetmektedirler. Aynı zamanda içsel tatmine sahip çalışanlar sosyal faaliyetlerde haklarını daha fazla ararlar ve kazanma konusunda daha aktif davranmaktadırlar (Keklik ve Us 2013, s.145). Diğer bir ifade ile iç kaynaklı iş tatmini işin özerk oluşu, çeşitliliği, topluma katkısı, sorumluluk duygusu, yaratıcılık, başarıma duygusu ve saygınlık gibi bir çalışanın işin kendisinden elde ettiği tatmin olarak tanımlanabilmektedir (Mert 2010, s.123). Dış kaynaklı tatmin işin kendisi ile birebir alakalı olmayan örgüt politikaları veya çalışma şartları gibi faktörlerden ne seviyede tatmin duyduğu ile ilgilidir (Ünler ve diğ. 2014, s.239).

İçsel ve dışsal tatmini yaşayan işgörenlerin birbirilerine göre farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiştir. Özellikle bilgi toplama kavramı bu tatmin türleri ile önemli bir nokta olmaktadır. Dışsal iş tatminini yaşayan çalışanlar çevreleriyle çok fazla ilgilenmez iken içsel iş tatmini yaşayan bireyler çevreye karşı daha duyarlıdırlar ve daha fazla bilgi elde etmek isterler. Bu bağlamda içsel tatmine sahip olanlar sosyal faaliyetlerde haklarını arama ve elde etme konusunda daha aktif davranmaktadırlar (Kutunis ve Mesci 2010, s. 531). İçsel ve dışsal tatminin farklılık gösterdiği bir diğer faktör cinsiyet kavramıdır.

Cinsiyet değişkeni iş tatmininde bir etken olmakla beraber hangi cinsiyetin daha fazla tatmin sağladığı net olarak bilinmemektedir. Kadınların ev işlerindeki sorumlulukları bir rol çatışmasına yol açmakta bu nedenle pek çok kadın iş sorumluluğu az olan ve böylece bu çatışmayı azaltan işleri tercih edebilmektedirler (Demireli ve Munzur 2012, s.299).

İçsel tatminde başarı fırsatları, yetkilendirme, katılım, tanınma, benimsenme gibi faktörler etkili iken dışsal tatminde örgütün çalışma kültürü, iletişim unsurları, iş güvencesi, ödüllendirme mekanizması gibi faktörler etkili olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ. 2009, s.98). İşteki davranışlar ya da iş tatmini motivasyonun dışında başka faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Özellikle kişinin yeteneği, deneyimi, eğitimi de önemlilik arz etmektedir (McAfee ve Champagne 1987, s.93).

İnsanlar sadece temel ihtiyaçlarını karşılayan duygusuz, mekanik canlılar olmadıklarından, örgütte çalışanların maddi ve fiziki tatminleri kadar sosyal yönden de tatmin edilmeleri gerekmektedir. Örgütler çalışanlarının bu ihtiyaçlarını gidermek ve tatminlerini sağlamak için çaba gösterdikleri takdirde işgörenlerinin kuruma bağlılıkları artacak ve işten ayrılma niyetleri en düşük seviyede kalabilecektir (Genç 2008, s.137).

İş tatminini aktif hale getiren temel etken olan iş uyarılmasıdır. Uyarılma ile mekanizma belli bir amaç için harekete geçmeye başlayacaktır ve bunun neticesinde kişi amacını gerçekleştirecek ve tatmin elde edecektir. Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artmaktadır. Bireyin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak bu araçlar motivasyona teşvik araçları olup şu başlıklar altında sayılabilmektedir;

Ekonomik Araçlar: Ücret sisteminde primli mekanizmanın uygulanması, gerekli ücret artışı, yüksek seviyede gelir elde etme, ödüllendirme mekanizması, kardan pay alma olarak sayılabilmektedir.

Psiko-Sosyal Araçlar: Bireyin özel hayatına saygı gösterilmesi, yapılmaya değer işlere yönelme, kalite kontrol çemberleri, kişisel güç ve yetki sahibi olma, özgürce

çalışabilme, iş güvenliği, sosyal aktiviteler ve çevreye uyum sağlamak bu araçlardan sayılmaktadır.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar: Örgüt kararlarına katılma, işlere bağlılık, sorumluluk ve yetkide denklik, işgücünün planlanması, etkin bir iletişim mekanizmasının kurulması ve amaç birliği olarak sıralanabilmektedir (Şimşek ve diğ. 2001, ss.16-120).

3.4 ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

Yöneticilerin en temel sorunları işgörenlerini güdüleyerek onların yaptıkları işten tatmin almalarını sağlamak ve üretimlerini arttırmaktır. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe işleri onları için yalnızca temel ihtiyaçlarını gideren bir yer olmanın dışında, başkaları tarafından tanınma, kendini gerçekleştirme, başarıya ve gelişme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerini tatmin etmeye gayret ettikleri bir yer olmaktadır (Can ve diğ. 2002, s.191). Çalışanların hiç biri aynı ihtiyaçlardan tatmin duymayabilir. Para ile tatmin olan insanların yanı sıra, güvenlik faktörüne daha çok önem veren çalışanlarda vardır (Hersey ve Blanchard 1982, s.41).

Çalışma hayatı önemli ve hızlı bir değişim içindedir ve örgütler rekabet edilebilirliklerini koruyabilmek, hayatta kalabilmek ve daha iyiye gidebilmek için bu değişime ayak uydurmak durumundadır. Önceleri bu koşulları sağlayabilmek, geleneksel anlamdaki ekonomik sermaye, çalışanların eğitim ve deneyimini ön plana çıkaran beşeri sermaye ile ve yine günümüzde halen önemi oldukça fazla hissedilen ve çalışanların kimi tanıdığını ifade eden sosyal sermaye ile mümkün olmaktadır (Keser ve diğ. 2009, s.142).

Örgüt çalışanları gerek kurum içinde gerekse özel hayatlarında birçok sorun ile karşılaşmaktadır. Kendilerini rahatsız eden bu sorunların çözümüne ulaşamadıkları takdirde işle ilgili tatminsizlikler yaşayacaklardır. Bu bölümde örgütlerin çalışanlarına yönelik iş tatminlerini arttırmak için yapılan uygulamalar anlatılacaktır.

Örgütler çalışanlarını monotonluktan çıkarmak ve sıkıcı gelen işten daha fazla tatmin duymalarını sağlamak için iş rotasyonu, iş tasarımı, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalara başvurumaktadırlar.

3.4.1 İş Rotasyonu

İş rotasyonu, en geniş tanımı ile personelin sırasıyla değişik işlerde çalıştırılmalarıdır (Köse 2015, s.71). İş rotasyonu, işgörenin faaliyetlerini çeşitlendirerek onların can sıkıntısına düşmeden çalışmalarını sağlamaktadır (Robbins 1991, s.69). İş rotasyonu, çalışanlara daha fazla beceri sahibi olma imkânı sağlarken bunun yanında kişinin rotasyon kapsamında sevmediği bir işe verilmesi çalışanın verimini düşürebilmektedir. Eğitim masraflarının artması, yeni gelenin gruba uyum sağlayamaması diğer sakıncalar arasında gösterilebilmektedir (Can 2005, s.249). İş rotasyonu, işgörenleri geliştirmekte ve onlara tecrübe kazandırmaktadır. Bir kişinin işini iyi yapabilmesi için gerekli olan becerileri kazanmasından sonra ortaya çıkan sıkıntı ve monotonluk, sık sık transferlerin yapılmasıyla azaltılabilmektedir. Diğer taraftan işçiyi, bir önceki işinde ulaştığı verimlilik örgütsel ekonomi yarattığı anda yeni bir pozisyona getirmek verimliliği azaltmaktadır. Ayrıca bu durum eğitim masraflarını da yükseltmektedir. İş rotasyonu kendi uzmanlık alanlarında sorumluluk yüklenmek isteyen zeki ve atak kişileri ters yönde güdüleyebilmektedir. Yine işgörenlerin istekleri dışında rotasyona tabi tutulmaları iş tatminini azaltıp, işe devamsızlık oranlarını yükseltebilmektedir (Robbins 1991, ss.70-71). İşteki monotonluk ve sıkıcılığı ortadan kaldırmaya yönelik bu çalışmalar işgörenleri uzun dönemde tek ve basit bir iş yapmaktan kurtarmaktadır (Can ve diğ. 2002, s.192).

3.4.2 İş Tasarımı

Kişiyi motive etmenin bir diğer yolu iş tasarımıdır. Günümüzdeki kuramcılar iş tasarımı ile verimin arttırılabileceğini öne sürmektedirler. İş tasarımı, verimlilik artışı amacı ile işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir (Can ve diğ. 2002, s.192). Başka bir tanıma göre iş tasarımı, işin tamamını oluşturmak amacıyla görevlerin birleştirilme biçimini anlatmaktadır (Robbins 1991, s.68). İşlerin yeniden tasarımını etkileyen bazı etmenler vardır. Bunlar ekonomik faktörler, hükümetlerin düzenleme ve kuralları, teknoloji, sendikalar, kurumda işgörenlerin yetenekleri, güdülenmeleri ve tutuma ilişkin özellikleri olarak sıralanabilmektedir (Can ve diğ. 2002, s.192).

3.4.3 İş Genişletme

İş genişletme, personelin yaptığı işin sayı ve çeşit olarak arttırılmasıdır. İş sayısı yatay olarak arttırılmaktadır (Can ve diğ. 2002, s.192). İş zenginleştirme ise işin tamamının bir bütün olarak yetki ve sorumlulukla personele verilmesi yani iş sayısını dikey olarak arttırmaktır (Köse 2015, s.71). İşin genişletilmesi aşırı uzmanlaşmış işlerde bulunan çeşitliliğin olmaması problemini önlese de, bir işçinin faaliyetlerine anlam verme ya da güdüleme konusunda pek etkisi yoktur (Robbins 1991, s.72).

3.4.4 İş Zenginleştirme

Çalışanın can sıkıntısını daha alt seviyelerde tutmak için iş genişletme ile bireyin işten duyduğu tatmin arttırılmaya çalışılmaktadır. Çalışmalarda görülmüştür ki bu durum her zaman geçerli değildir.

İş gören iş yükünün artması ile bu durumdan şikâyet edebilmektedir. Herzberg'in önerdiği iş zenginleştirme, bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini, o işi yapan personelin güdülse ihtiyaçlarını doyumak şeklinde de tanımlanabilmektedir (Can 2005, s.249). İş zenginleştirilmesi uygulandığında işgören tatmini artma eğilimindedir ve genellikle daha az devamsızlık ve devir oranı görülmektedir. Ancak bazı durumlarda işin zenginleştirilmesi verimliliği arttırırken bazı durumlarda tam tersine azalttığı görülmektedir. Ancak verimliliğin azaldığı durumlarda bile kaynaklar daha tutarlı kullanılmış, ürün/hizmet kalitesi yükselmiştir (Robbins 1991, s.74). Kişinin sorumluluğunun artması, diğer bireyler tarafından tanınması başarı ile birleşince kişi gelişme duygusunu yaşayabilecektir (Can ve diğ. 2002, s.193).

Azaltılmış iş günü sayısı, part-time çalışma, iş paylaşımı, çalışanlara daha esnek mesai ve çalışma zamanı uygulaması çalışanlara kendilerine ayıracak zaman bıraktığından, devamsızlığı azaltmakta ve işten duyulan tatmini arttırmaktadır (Görgüluer 2013, s.98). Esnek zaman yöntemi ayrıca gereksiz mesai masraflarını azaltmakta, yönetime karşı negatif tutum ve davranışları giderek pozitif durumlara çevirmekte, verimliliği de arttırarak kişiye sorumluluk duygusu yüklemekte ve kişinin iş tatminini arttırmaktadır (Can 2005, s.250).

3.4.5 İş Güvencesi

İş güvencesi, iş tatminini etkileyen unsurlardan bir diğeridir. İşgörene zorunlu durumlar dışında işletmede kalma garantisi sağlanarak, çalışkan ve başarılı olduğu sürece çalışana işini kaybetmeyeceği anlatılmalıdır. Bu sayede hem işgörenlere iş güvencesi sağlanmış olur hem de işletmede iş tatmini sağlanarak işten ayrılmaların önüne geçilerek ekonomik kayıplar engellenmiş olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ. 2009, ss.74-75).

3.4.6 Motivasyon

Örgütlerde iş tatminini etkileyen motivasyon kavramı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere yönlendirme anlamı taşımaktadır. Etkin bir örgüt ortaya çıkarmak bir yöneticinin en önemli görevidir. Bunu sağlamanın yolu ise motivasyonu üst seviyelere taşınmış çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. Bir örgütte işgörenlerin hepsi yapmaları gereken görevlerini en doğru şekilde uygulamak için emek harcamaya gönüllü olmadıkları sürece yönetsel uygulamaların başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır. Buradan yola çıkılarak yöneticilerin teşviki ve kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda, çalışanların sergiledikleri davranışları tatmini arttırmada etkili olacağı sonucuna varılabilmektedir (Şimşek ve diğ. 2001, s.115).

3.4.7 Yönetime Katılma

Yönetime katılma ile de çalışan kendi benliğinin tatmini için önemli olanaklar sağlamaktadır. Çünkü çalışanın yönetime dâhil olması, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynamaktadır. Her insan kendi geleceğini belirleme konusunda bağımsız hareket etme arzu içindedir. Yönetime katılma bu arzunun tatmini konusunda önemli bir araçtır ve kişilerin kendilerine bu olanağı tanıyan örgüte bağlılıkları artarak işlerinden tatmin duymaları sağlanmış olacaktır (Eren 1991, ss.335-336).

3.4.8 Eğitim

İş tatminini arttırmayı sağlayan bir diğer faktör eğitimidir. Yöneticinin kullanabileceği en etkin motivasyon aracı, personeli için sunduğu eğitim olanaklarıdır. Eğitim imkanlarının üç temel hedefi vardır: Kişiye yeni bilgiler öğretmek, çalışanların davranış ve tutumlarında değişiklikler yapmak ve işgörende iş tatminini arttırmak. Üretim

seviyesinin yükseltilmesi de bunlara ilave amaç olarak eklenebilmektedir (Görgülür 2013, s.100). Çalışana gerekli eğitimlerin verilmesi hem kişinin kendini iş için yeterli hissederek tatmine ulaşmasına hem de örgüt için daha verimli bir birey haline gelmesine sebep olacaktır.

Tüm bu unsuların yanında iş tatminini sağlamada en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Çalışanların tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlar arasında yöneticilerin işgörenlerine karşı sergiledikleri davranışlar da sayılabilmektedir. Yapılan işin yöneticiler tarafından takdir edilmesi, çalışanlar üzerinde büyük tatmin yaratabilmektedir (Hacıoğlu ve diğ. 2009, ss.73-74).

3.5 İŞ TATMİNİNİN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARA ETKİLERİ

Çalışanların işlerinden duydukları tatminin yüksek olması hem kişilerin kendilerini daha iyi hissetmelerine hem de örgütleri için daha verimli sonuçlar elde etmelerine yol açabilmektedir.

İş tatmini çalışanların esenliğini artırır, onların işlerine kenetlenmelerine neden olur, daha fazla verimli olmalarına, hata ve israf oranının düşmesine, müşterilerinin daha fazla memnun olmasına ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına sebep olmaktadır. İş tatmini kurumların istedikleri amaçlarını gerçekleştirmelerinde ve çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmelerine katkı sağlamaktadır. İşinden tatmin duymayan bireylerde ise çalışanların işgücü verimliliği düşmekte, davranış bozuklukları ortaya çıkmakta ve bu durum kurumun işleyişini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş tatmini, kurumların hedeflerine ulaşabilmesine ve çalışanların işlerini etkin bi şekilde yapabilmesine katkı sağlarken, iş tatminsizliği çalışanların işgücü verimsizliği, iş yerine devamsızlığa neden olabilmektedir (Lambert ve diğ. 2007, ss.644-656).

İşinden tatmin duyan bireyin işe ve örgüte bağlılığı artmakta ve zorunlu şartlar dışında devamsızlık en düşük seviyede kalmaktadır. İş gücü verimliliğinde istitkrarlı bir artış olur, çalışan mutludur ve sağlıklıdır. Mutlu ve sağlıklı olan çalışan yeteneklerini daha kolay ve kendini daha rahat hissederek ortaya koyabilmektedir. İş tatmini yüksek olan kişi çalışmak

için kendini daha kolay güdüleyebilmekte ve örgütün amaçlarına ulaşmasında kendini örgütün bir parçası gibi görerek bu amaçlara ulaşmak için bütün benliği ile çalışmaktadır.

İşinden tatmin duymayan bir çalışan ise öncelikle kendini mutlu edememekte, bu durum sağlığını da etkileyerek sürekli hale gelmekte ve işini olması gerektiği gibi yapmamasına neden olabilmektedir. İşinden tatmin duymayan çalışan işe ve örgüte karşı ilgi duymamaktadır. Başka nedenlere sığınarak ve bu nedenlerle kamufle ederek daha sık devamsızlık yapılabilmektedir. İşe ve çalışma şartlarına dair şikâyetler artabilmekte ve çalışanın verimliliği düşmektedir. Bu durum çalışanın sağlığını bozmakta, çalışanı mutsuz etmekte ve bunun sonucunda kişi işe karşı güdülenme eksikliği yaşamakta ve bu durumda örgütün çıktılarını negatif yönde etkilemektedir. İş tatmini ne kadar hızlı sağlansa da bu durumunun sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü iş tatmini devamlılığı sağlanamayan bir çalışanın iş bağlılığı da kısa sürebilmekte ve çalışanın işten ayrılma niyeti yükselmektedir (Yavuz 2010, ss.20-21).

Çalışanın işinden duyduğu tatmin, çalışanların fiziksel ve ruh sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik açıdan gelişmesini, tasarruf eğilimini etkilemektedir. Modern yönetimlere bakıldığında örgütlerin başarıları ve gösterdikleri performans sadece karlılığı, pazar payını ve ödedikleri vergiler gibi maddi boyutlarla değil, insan boyutu ile değerlendirildiğinden çalışanların işlerinden duyacakları tatmin örgütlerin başarılarına da en yüksek seviye de katkı sağlayacaktır.

Çalışanların işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki görülmektedir. Ortalama bir çalışan tatmin olduğu zaman yoğun çalışırken, bazı çalışanlar memnuniyet eksikliklerini unutmak için yoğun çalışırlar. Bazı çalışanlar ise daha az çaba gerektiren, kolay işlerde çalıştıkları zaman daha fazla tatmin olabilmektedirler (Çekmecelioğlu 2007, s.85).

İşinden tatmin duymayan kişi devamsızlık yapacak, iş kazası ve meslek hastalıkları artacak, sendikal örgütlenme, grev ve lokavt gibi eylemler artacak, saldırganlık ve örgütsel sabotaj davranışlarında artışlar meydana gelecek, hem çalışma arkadaşları hem

de yöneticiler ile çatışmalar meydana gelebilecek, işe ve örgüte karşı yabancılaşma hissi kuvvetlenecek, kişi kendini engellenmiş hissedeceğinden stresi artacak ve bunların etkisiyle hem kişi zarar görecektir hem de işten ayrılma niyeti içine gireceğinden işgören devir hızı artacak ve örgütü için olumsuz sonuçlar meydana getirebilecektir (Görgülür 2013, ss.100-114).



4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin önemi, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki anlatılmıştır.

4.1 İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Çalışanın, çalıştığı örgütte çeşitli sebeplerden dolayı işinden tatmin duymamasının sonuçlarından biri olarak karşımıza işten ayrılma niyeti çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti gerçek işten ayrılmadan farklıdır. İşten ayrılma niyeti iş görenlerin iş yerinde kalmak ya da istifa etme için kendini değerlendirme niyetleri olarak tanımlanmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s.339). Daha genel bir ifade ile belirli bir zaman diliminde bir örgütün insan kaynaklarına giriş ve çıkış hareketi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğ. 2001, s.278).

İşten ayrılma niyeti hemen gerçekleşen bir durum değildir. Bu niyet zaman içinde çalışan tarafından işten ayrılma davranışına dönüştürülmektedir. Bu zaman dilimi ise pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Bu faktörler kişisel, örgütsel ve dışsal olabilmektedir. İşgören bu faktörlerden etkilenecek mevcut işi hakkında kararlar vermek isteyebilir bu sebeple işinden tatmin duyup duymadığının analizini yaparak farklı çözüm yolları araştırmaktadır. Yaptığı araştırmalar neticesinde işgören mevcut olanakları ile alternatiflerinin kıyaslamasını yaparak işten ayrılma niyeti üzerindeki düşüncelerini netliğe kavuşturmaktadır (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s.339).

İşten ayrılma niyeti içinde olan kişiyi bekleyen riskler bulunmaktadır. Başka işlerdeki belirsizlikler, kişilerin maddi ve manevi kayıpları bu risklere örnek verilebilmektedir. Çalışanlar işten ayrılma niyetlerini çok kolay ifade edebilmektedirler ancak gerçek hayatta durum bundan farklıdır. Çünkü niyet etmenin bir maliyeti bulunmamaktadır. İş değişikliği yapmak isteyen işgörelere farklı iş seçenekleri sunulduğunda ya da farklı işlerden elde edecekleri tatmin düzeyinin daha yüksek olacağına dair inançları arttırıldığında bile aynı işyerinde kalabilmektedirler (Ünler ve diğ. 2014, s.239). Bireyler arası karşılıklı ilişkilerde çalışanların kurumca istenilen duyguları göstermesi

olarak ifade edilen duygusal emeğinde işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğu düşünülmektedir (Baltacı ve diğ. 2014, s.358).

İşten ayrılma niyetini işten uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti olarak ayrılıp incelenmiştir. İşgörenin işle ilgili yapması gereken asgari işleri yapmasına rağmen işinde mutsuz olmasından dolayı işin bazı gereklerini yerine getirememesi işten uzaklaşma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış aynı zamanda içsel işten ayrılma olarak da adlandırılabilir.

İçsel işten ayrılma kavramı Alman literatüründe ortaya çıkmış ve ilk kez Höhn tarafından 1982 yılında kullanılmıştır. Höhn'e göre, bir çalışanın içsel işten ayrılması işletmedeki inisiyatifini kullanmaktan ve adanmışlığından bilinçli olarak vazgeçmesi ve görevi sayılan önemli talepleri reddetmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişi işletme gerçekliğine ilgisini içsel olarak kesmiştir. Çalışan bilinçli şekilde işletme çevresinde kopmuş ve olabildiğince pasif davranışlar sergilemektedir. İçsel işten ayrılma ile örgüt için çalışma ortamı kötüleşmektedir. İçsel işten ayrılmanın nedenleri toplumsal, örgütsel, iş çevresi ve çalışan boyutunda olabilmektedir. Kabul görme eksikliği, geribildirim olmaması, başarılı sonuç eksikliği, ücret ve terfi sistemlerindeki sıkıntılar, yönetimdeki haksızlıklar, mesleki hareket tarzı eksikliği, karar verme özgürlüğünün kısıtlanması bu nedenlerden sayılabilmektedir. Özellikle çalışanın iş tatminsizliği ve motivasyonunun azalması ile içsel işten ayrılma niyetinin belirginleştiği düşünülmektedir (Keser ve diğ. 2009, ss-549-555).

Diğer yandan işgörenin kurumdaki görevlerini daha fazla yapmak istemeyerek bulunduğu kurumdan ayrılma yönündeki çabaları ise işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir (Hulin ve diğ. 1985 ss.233-250).

İş performansı ile bir işe başlama bırakma arasında U şeklinde bir ilişki bulunmaktadır. Performansının düşük olduğunu düşünen işgörenler, kendilerinin işten çıkarılacaklarına dair yüksek bir tehdit değerlendirmesi taşımaktadırlar. Çalışan kendi rızası dışında bu uygulamaya tabi tutulabilecektir. Yüksek performans sergileyenler ise çalışan dışarıda kendini bekleyen pek çok alternatif iş fırsatı olduğunun farkında olacaktır ve bu

farkındalık çalışanların rahatça yer değiştirmelerine sebep olabilecektir (Jackovsky 1984,ss.74-83).

İşten ayrılma niyetini yaş, deneyim süresi ve eğitim değişkenleri en çok etkilemektedir (Akca 2012, s.132). Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ölçmek için kişinin örgütteki çalışma süresi etkili bir ölçüm aracı olmaktadır. Bu çıkarımdan yola çıkarak işe başlama bırakmaların daha genç olan işgörenler içinde daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca işgörenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının artması ile işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ileri sürülmüştür (Jackovsky 1984,ss.74-83).

Örgüt yapısındaki bir işin, o işi yerine getiren ve ya getirecek herhangi bir bireyin kişilik yapısı ile uyumlu olması da işten ayrılma niyetini engellemesi bakımından önem arz etmektedir. Bu bağlamda hem bireysel hem de örgütsel anlamda iş tatmini, etkinlik, iş verimi ve amaçların gerçekleştirilmesi daha kolay gündeme gelebilmektedir. İşletmelerde örgüt yöneticileri bireylerin kişilik özelliklerine yeterli düzeyde önemi verdikleri takdirde örgüt ile çalışan bütünleşmesi daha kolay gerçekleşeceğinden örgütte verimlilik artışı, etkinlik sağlanacak, çalışanlar işlerinden tatmin duyacak, iş bırakma eğilimleri önlenecek ve işgören devir hızı da en alt seviyeye çekilebilecektir (Şimşek ve diğ. 2001, s.79).

Ast-üst arasındaki iletişim şeffaflığı değerlendirmesi ile astın iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında yönetici ile çalışan arasındaki iletişim düzeyi iyileşip giderek daha yakın bir noktaya geldikçe iki tarafında çalışma ortamında duydukları memnuniyet artmaktadır. İşgörenler pozitif bir iletişim değerlendirmesi içindeyseler işlerinden daha fazla tatmin duyacaklarından işten ayrılma niyetleri de en alt seviyelerde seyredecektir. Bunun nedeni işini severek yapan ve bundan mutluluk duyan çalışanların kurumlarını terk etmek istemeyecekleri gerçeğidir (Burke ve Wilcox 1969, ss.319-326).

İş tatmininin azalması devamsızlık üzerinde etkili olmaktadır. İşgöreninin tatminsizlik düzeyi yükseldikçe işe gelmeme oranı da artacaktır. Özellikle uzun vadede kıdemli ve kolay vazgeçilemez çalışanların tatminsizliği artarsa, onların devamsızlığı da yükselmekte ve bu devamsızlık sağlık sorunları, özel mazeret gibi nedenlerle

gizlenmektedir. Bu durum uzun vadede devam ederse işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir (Erdoğan 2007, s.379).

Stres iş tatminsizliğine yol açarak çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyebilecek önemli bir diğer faktördür. Çalışanın performansını arttırmada da miktarına göre stres faydalı ya da zararlı olabilmektedir (Newstrom ve Davis 1982, s.464).

İşe gelmeme ve işten ayrılma, stresli bir işten kaçmanın en belirgin yolları olarak tercih edilmektedir. İşten ayrılma ve işe gelmemenin yüksek seviyelerde olması durumu üretkenliği engelleyebilecekse de, kişiye ve iş arkadaşlarına daha az fiziki zarara yol açabilmektedir. Bu nedenle çalışanların işe yönelik stresleri yöneticiler tarafından mümkün olduğunca tespit edilerek azaltılmaya çalışılmalıdır. Bu sayede işgören işinden daha fazla tatmin duyacak ve işten ayrılma niyeti azalabilecektir (Şimşek ve diğ. 2001, s.226). Bu bağlamda örgütte çalışanların motivasyonunu bozan ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyen potansiyel stres faktörlerine karşı; iş dizaynı, istihdam kariyer geliştirme, yönetime katılma, danışmanlık, yönetim, yönetici ve örgüt geliştirme alanlarında iyileştirmeler yapılmalıdır (Tutar 2000, s.244).

İş tatmini üst seviyelerde olan kişilerin fizyolojik ve ruhsal sağlıkları çok daha iyidir ve bunun neticesinde çalışanlar daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olmaktadır. Bu da yeni işleri daha hızlı öğrenmelerine ve daha az iş kazası geçirmelerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Çekmecelioğlu 2007, s.85).

Yöneticilerin karar verme yetenekleri, çalışma şartları, işgörenler arasındaki uyum ve yapılan işlerin takdir edilmesi gibi faktörler çalışanın iş tatmini bakımından önem arz etmektedir. Huzurlu ortamda çalışma isteği ile iş tatmini yaşayan bireylerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Ünler ve diğ. 2014, s.247)

4.2 İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ

İşgörenler için kendilerine en uygun işi bulmak ne kadar önemli ise işverenler içinde en doğru işgöreni seçmek önem arz etmektedir. Bu açıdan ele alınınca işten ayrılma niyetinin önemi üç başlık altında toplanmaktadır.

4.2.1 Ekonomik Açıdan İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşgücünün işletmeler arasında ve bölgeler arasında iş değiştirmesine emek seyyaliyeti denilmektedir. İşgücü piyasasında arz ve talep dengesi bu hareketliliği belirleyen en önemli unsur olmaktadır. Emek seyyaliyeti, çalışma ve çalıştırma özgürlüğünün var olduğu bir iş piyasasında emek arz ve talebinin buluşmasını ve denge haline gelmesini sağlamaktadır. Bu durumun ekonomiye olumlu etkisi, kendini sektörler arası, meslekler arası ve bölgeler arasından göstermesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın rızası ile işten çıkması, diğer sektörlerdeki gelişmekte olan işletme veya sanayilerin ihtiyaçlarını giderdikleri sürece makroekonomik açıdan yararlı olacaktır (Şimşek ve diğ. 2001, s.281).

4.2.2 İşletme Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşletmeler açısından işten ayrılma niyetinin düşük seviyede olması önemlidir. Ancak işletmelerin maluliyet, emeklilik ve ölüm nedenleri ile ayrılmalar dolayısıyla işgören devri düzeyini sıfıra indirme olanakları bulunmamaktadır. Kurumların düşüncelerinin aksine, işgören devri kurum için taze kan sağladığı müddetçe yararlı olabilmektedir. Örneğin verimsiz bir çalışanın işten ayrılması kurumun yararına olacaktır (Şimşek ve diğ. 2001, s.281).

Firmalar işgören devir hızının düşük olmasını tercih etmektedirler çünkü iş gören devir hızının yüksek olması işletmeye maliyet olarak yansımaktadır. İşletmede ilk kez çalışacak olanların işe yerleştirilmesi sırasında katlanılan maliyetler, iş alışma sürecinde yeni alınan iş görene ödenen ücretler, eğitim masrafları, yeni çalışanların işe ve iş makinelerine yabancılıkları nedeni ile iş kazalarının artması sonucu ortaya çıkan maliyetler bunlardan bazıları olarak sayılabilmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin yüksek olması, işletmelerde verimin ve hizmet kalitesinin de düşmesine sebep olmaktadır (Demirel 2012, ss.25-26). Bütün örgütsel yapılarda işgörenlerin işlerinden ayrılmalarına neden olan iş tatminsizlikleri önemli bir durumdur. İşinden tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek olduğunda, işgören devir hızı yükselmekte ve buna bağlı olarak işletmenin giderleri ve riskleri de artmaktadır (Kaya 2010, s.221).

Herhangi bir işletme işgören devrinin fazla olması, iş arayan kişilerinde bu işletmeye girmekten kaçınmalarına neden olmaktadır. İşyerinde halen çalışmakta olanlar arasında sürekli bir iş değiştirme de başka işlere geçme eğilimini güçlendirmektedir. İşten ayrılma niyeti içinde olan işyerinde bilgi ve deneyim kazanmış çalışan yerini deneyimsiz kişilere bırakacaktır. Bu durum kurum içinde dengeleri bozacak ve çalışan- işveren uyumunun sürekliliğini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti içindeki personelin işten ayrılması işletmede yönetsel harcamaların artmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olabilecektir (Şimşek ve diğ. 2001, s.280)

4.2.3 İşgören Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Çalışan kendi isteği ile getirisi daha yüksek bir iş bulup kurumdan ayrılırsa bu çalışan için olumlu bir durum olmaktadır. Kurumlar farklı örgütlerde kendini geliştirmiş çalışanları kendi örgütlerine dâhil etmek için çok çekici iş fırsatları sunabilmektedirler bu durum işten ayrılma niyeti içinde olan çalışanlar için kararı hızlandırıcı etkide bulunmaktadır. Daha avantajlı tekliflerle iş değiştirmek ise çalışanın lehine olmaktadır. Ancak çalışan kendi isteği dışında işinden ayrılmak zorunda kalıyorsa çok büyük kayıplara uğrayabilmektedir. Bu durumda çalışan, mevcut işindeki kıdemini kaybetmesi, iki iş arasındaki ücret farkından doğan kayıplar, yeni işe alırken ücretin daha az olması, kaza yapma ve kazaya uğrama riskinin daha fazla olması, işsizlik sigortası, tatil ve ikramiye gibi avantajları kaybetmesi, yeni iş yeri çevresine uyum sağlamak gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecektir (Şimşek ve diğ. 2001, s.283).

İşten ayrılma şekillerini de terk etme, işgören sayısının azaltılması, işten çıkarma ve diğer nedenler olarak sıralayabiliriz. Terk etme, işgörenin kendi isteği ile işinden ayrılması; işgören sayısının azaltılması, işin çeşitli nedenlerle işveren tarafından tasfiye edilmesi; işten çıkarma, işverenin işgöreni performans ya da tutumundan memnun olmaması nedeni ile işten çıkarması ve diğer nedenler ise emeklilik, ölüm gibi faktörlerden oluşmaktadır (Şimşek ve diğ. 2001, s.278-279).

4.3 İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşten ayrılma niyeti yönetim alanı için önemli bir konudur. Mobley vd. (1978) işten ayrılma niyetinin yönetim yazınında yer alması hususunda en çok katkı sağlayan yazarlar olmuşlardır. Mobley'in modelinde dört temel öncül ile işten ayrılma niyetini açıklamaktadır. Kişilerin demografik özellikleri, işten duydukları tatmin, işle ilgili çevresel etmenler ve gönüllü işten ayrılma durumu bu dört öncülü oluşturmaktadır (Akca 2012, ss.132-133). Bu bağlamda kişilerin demografik özellikleri, işten duydukları tatmin (çalışana yönelik özellikler), işle ilgili çevresel etmenler (örgüte yönelik) ve örgüt dışı olarak değerlendirilerek çalışmamızda bu öncüller üç başlık altında ele alınmış; Çalışana bağlı faktörler, örgüte bağlı faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

4.3.1 Çalışana Bağlı Faktörler

Bu faktörler kişinin kendi özelliklerinden kaynaklı işten ayrılma niyetini ortaya koymaktadır. Bunlar demografik özellikler olabileceği gibi, çalışanın işle ilgili hissettiklerinden de kaynaklanabilmektedir. Örneğin yapılan araştırmalara göre mutlu işgörenler verimli olmaktadır. Çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilen etmen çalışanların yüksek seviyede moral taşımalarıdır. Çalışanın işinden elde ettiği tatmin, kişinin işine karşı da pozitif davranış şekilleri geliştirmesi sebep olmakta ve bu durum da kişide işini başarıma arzusu olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı olan kişide tatmin duygusu yaşayacağından iş bırakma eğilimi niyeti içinde olmayacaktır (Erdoğan 2007, s.380).

İşten ayrılma niyeti kişilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim süresi, hizmet süresi, vasıflı ya da vasıfsız olması, aile büyüklüğü ve sorumluluğu, meslekler arası farklılıkların varlığından etkilenmeleri neticesinde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca başka bir işe karşı duyulan istek, oturma ve yaşama alışkanlıklarındaki değişiklikler, çeşitli psikolojik ve fizyolojik nedenler, işle ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilmektedir (Çağ 2011, s.100).

4.3.2 Örgüte Bağlı Faktörler

İşletme içi etkenler işgörenin kendi arzuları doğrultusunda işten ayrılmasına neden olan etkenlerden oluşmaktadır. Bu sebeple bu faktörlere engellenebilir etkenler gözüyle bakılmaktadır. Ücretlendirme sisteminin bozuk olması, performans değerlemenin eksik olması, işyerinde fiziksel koşulların kötü olması, yetersiz gözetim, bilgi ve haberleşmede eksikliklerin olması, iş saatleri, dinlenme ve eğlenme sürelerinde sıkıntılar olması, işten memnuniyetsizlik gibi durumlar işgören devrine etki etmektedir (Şimşek ve diğ. 2001, ss.284-285). Bireylerin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyumsuzluk var ise çalışan örgütten ayrılma niyeti içerisinde olmaktadır (Altıntaş 2006, s.32).

Yöneticilerin çalışanlar arasında adaletsiz davranması, zor işlerin yapımında yardımcı olmamaları sonucu çalışanların yöneticileri hakkında olumsuz tutuma sahip olmaları işten ayrılma niyeti eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Baltacı ve diğ. 2014, s. 358). Ayrıca çalışanların işi yaparken yeterli mesleki bilgilere sahip olmamaları, fizyolojik ve psikolojik açıdan çok zorluk çekmeleri, idarecilerin kötü bir yönetim sergilemeleri, sosyal imkânların yetersizliği, beklenen terfilerin alınmaması ve örgüt içindeki adaletsizlik değerlendirmesi, iş güvencesinin olmaması, iş stresi, iş tatminsizliği ve taciz gibi unsurlarda örgüte bağlı faktörler içinde yer almaktadır (Çağ 2011, s.101).

4.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Bir örgütün çevresi kendisi dışındaki her şeyi temsil etmektedir. Örgüt çevresi, örgütün performansını etkileyen ancak örgütün çok az denetleyebileceği kurumlar ya da güçlerden meydana gelmektedir (Robbins 1991, ss.251-252). Bu bağlamda örgütler dış çevre faktörlerini analiz ederek, her türlü ekonomik dalgalanmalar, hükümet politikaları, fiyatların seviyesi, fonların ve kaynakların kullanımı, milli gelirin durumu, ödemeler dengesi gibi konularda dikkatli olarak göstergeleri sürekli takip etmelidirler (Tutar 2000, s.109).

Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma gibi konjonktürel etkiler, tarım ve sanayi sektörü arasında görülen gidiş gelişler, farklı iş sektörlerinin daha iyi ve çekici

fırsatlar sunması, malzemelerin olmaması ya da siparişlerin yetersiz kalması gibi piyasa oynaklıkları, kıdem tazminatının örgüte aşırı maliyet yüklemesi, teknolojik değişmeler gibi unsurlarda ayrıca dikkate alınmalıdır (Şimşek ve diğ. 2001, s.284).



5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu bölümde yapılan araştırmanın amacından bahsedilerek araştırmada kullanılan yöntem açıklanacak ve temel hipotezler belirlenerek araştırmanın modelinden bahsedilecektir.

5.1 ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI

İnsanların hayatlarını devam ettirmek için çalışmak zorunda oldukları günümüzde çalışma hayatının zorlukları insanlara farklı kararlar aldırılmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları kuruma bağlı olmaları, kurumun da onları örgütün bir parçası olarak görmelerinden geçmektedir. Kendisini örgütün parçası olarak gören bir çalışan, yaptığı işten daha çok tatmin duyacağından alternatif iş arayışına da girmeyecektir.

Çalışılan kurumun, çalışanlarına adaletli davranması, onları kurumlarının bir ferdi olarak görmesi ya da tam tersi olarak sadece bir çalışan olarak görmeleri kişilerin işlerinden duydukları tatmini ve bu tatmin neticesinde alternatif iş arayışlarına girmeleri konusunda etkili olmaktadır.

Bu kapsamda örgütsel adalet değerlendirmesinin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi göz önüne alındığında araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin işlerinden duydukları tatmini ne düzeyde etkilediği ve bu etki sonucunda işten ayrılma niyetlerinde ne derece etkili olduğunu incelemektir. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenirken çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi) ile bu etki arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı da araştırılacaktır.

5.2 ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

McFarlin ve Sweeney (1992)'in 675 banka çalışanı üzerine yaptıkları bir araştırmaya göre, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti değerlendirmesinin iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisindedir. Ayrıca dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisinin işlemsel adaletin etkisinden daha fazla olduğu vurgulanmıştır (Şeşen 2010, s.74).

Örgütlerde çalışanlara, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ve elde edilen çıktılardan eşit kazanımlar elde edecekleri hissettirildiğinde kişilerin adaletle karşı tutumları arttırılabilmektedir. İşgörenlerin çoğu sadece bir işe sahip olup para kazanmaktan tatmin duymamaktadır, çalışanların tatminleri aynı zamanda kendileri hakkında verilen kararlarda adil davranılmasına da dayanmaktadır (Yelboğa 2012, s.173).

Örgütsel adalet alanında Martin ve Bennett (1996) tarafından bir finans firmasında yapılan araştırmaya göre de McFarlin ve Sweeney'in sonuçlarına benzer sonuçlar elde edilmiş ve örgütsel adalet ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Buna göre adalet değerlendirmesinin yukarı seviyelerde olması çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Şeşen 2010, s.74).

Eker (2006)'in İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'de çalışan 670 beyaz yakalı üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre dağıtımsal, işlemsel, bilgisel ve kişilerarası adalet değerlendirmesi ile katılımcıların iş tatminleri arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Görgüluer (2013)'in Niğde İli, Bor ilçesinde 143 özel banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre bankada örgütsel adaletin ve adil politikaların artması çalışanların iş tatminlerini arttıracaktır. Aliyeva (2013) 'nın Ankara'da bir özel sektör firmasında 323 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonuçları da benzer bulgular ortaya çıkarmış ve iş tatmini ile örgütsel adalet değerlendirilmesi arasında anlamlı pozitif ilişkinin varolduğu tespit edilmiştir. Yavuz (2010)'un İstanbulda bir bankanın Genel müdürlükte çalışanlarından 110 üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel adaletin boyutlarından işlemsel adalet ve dağıtım adalet çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olmuştur.

İşgörenler açısından iş tatminini yükselten en önemli unsurlardan biri örgütsel adalettir. Örgüt içinde çalışanların huzurunu sağlayan kişilerin örgütsel adalet değerlendirmeleridir. Örgütleri yönetmekteki asıl amaç örgütsel adaleti sağlamaktır. Örgütsel adalet değerlendirmelerinin yukarı seviyelerde olduğu örgütlerde, çalışanların iş tatminleri yüksektir ve kurumsal hedeflerin yerine getirilmesinde çok daha istekli

davrandığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların adalet değerlendirmelerinin olumsuz olduğu durumlarda iş tatmininde de düşüşler gözlemlenmiştir (Keklik ve Us 2013, s.148).

Çalışanların iş tatminini, çalışanların beden sağlıklarını, motivasyonlarını ve üretkenliklerini örgüt içinde uygulanan adalet etkilemektedir. Daha genel bir ifade ile çalışanın örgütsel adaleti olumlu değerlendirmesi iş tatminine yol açacak ve bu da bireysel ve örgütsel bağlamda olumlu sonuçlar getirebilecektir. Bundan dolayı iş tatmininde etkili olabilecek unsurların tespit edilmesi ve kontrol altında tutulması kurumların başarıları için büyük önem taşımaktadır (Yeşil ve Dereli 2012, s.119).

Ücret, terfi, durum, performans gibi örgütsel ödüllerin dağıtımının iş tatmini, iş hayatında eşitlik ve örgütsel etkililik üzerinde çok güçlü etkileri bulunmaktadır. Bu bağlamda, yetenek, beceri, bilgi gibi davranış kalıpları yüksek düzeyde örgütsel adaletle sahip kurumlarda çalışanlara karşı geliştirilecek davranış unsurları olarak örnek verilebilmektedir. Örgütsel adaleti güçlü olmayan kurumlar, çalışanlarına karşı da yeterince net ve anlaşılabilir olmadıklarından bu durum çalışanlarda verimsizliğe ve iş tatminsizliğinde artışa sebep olabilmektedir (Yagmry 2006, s.532).

Örgütsel adaletin hissedildiği kurumda çalışan bir işgören, aynı zamanda örgüt tarafından desteklendiğini de değerlendirdiği zaman minnettarlık duyacak, işe bağlılık duyacağından iş tatmini oranı da yükselecektir (Kaplan ve Öğüt 2012, s.389). Çalışanlar özellikle dağıtım adaletine yönelik yorumlarında elde ettiklerinin yanı sıra, elde ettikleri bu varlıkların kendi standartlarını karşılayıp karşılamadığını da dikkate almaktadırlar. Bu bağlamda kurumdan elde ettikleri kazanımların eşit şekilde paylaştırılmadığına inanan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin yukarı düzeylerde olduğu belirtilmektedir (Altıntaş 2006, s.23).

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet dışsal iş tatminini etkilemekte iken, etkileşimsel adalet içsel iş tatmini üzerinde olumlu etkilere neden olmaktadır (Erkuş ve diğ. 2011, ss.245-270).

Örgütsel adaletin olumlu olarak değerlendirilmesi çalışanlar üzerinde nasıl iş tatminine yol açıyorsa, örgüt içinde adaletsiz uygulamaların yer aldığı değerlendirmesi de iş tatminsizliğine yol açabilmektedir.

İş tatminsizliği, bireyin yaptığı işten bir tatmin ve hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusunu anlatmaktadır. Tatminsizlik yaşayan çalışanlarda olumsuz sonuçlar gözlenmektedir. Örgütün çalışma ortamı, verimliliği, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı, toplumun refahı, ekonomisinin ilerlemesi gibi faktörler bu sonuçlardan etkilenmektedir. Modern yönetimlerde örgütlerin başarıları sadece karlılık ve gösterdikleri performans ile değil, insana verdikleri değer boyutu ile de ölçülmelidir (Sayın 2009, s.32)

İş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda devamsızlık, işten ayrılma niyetinde artış, kurum için personel devir hızının yüksek olması, iş kazaları, meslek hastalıkları, sendikal hareketler, grev, lokavt, saldırganlık, örgütsel sabotaj, iş arkadaşları ve yöneticilerle çatışma, işe yabancılaşma, engellenme duygusu, stres, psikolojik rahatsızlık gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Görgülüer 2013, ss.100-114).

Bu bağlamda örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisine göre aşağıda belirtilen hipotezler test edilecektir:

H1a: Çalışanların işlemsel adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır.

H1b: Çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır.

H1c: Çalışanların dağıtımsal adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır.

5.3 İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Çalışanların işten ayrılmaları üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi bankacılık sektöründe araştıran çok fazla çalışma bulunmamakla beraber farklı sektörlerde yapılan bazı çalışma sonuçları bulunmaktadır.

Bu örneklerden bir kaçına değinecek olursak Varol (2010) 'un İlaç sektöründe 196 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ara değişken olmadığı sürece anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmakla beraber Homayouni (2014)'nin turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmaya göre ise iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ara değişken olarak örgütsel bağlılık girdiğinde iş tatmininin işten ayrılma niyetini azalttığı görüşmüştür.

Kaya (2010)'nın yılında Türkiye'de Doğu Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonuçları iş tatmini arttığında, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ortaya çıkarmıştır.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ciddi bir bağ olduğu bilindiğinden birçok araştırmacı işten ayrılma niyetini ve iş tatminini belirlemeye ve kurumda daha pozitif bir iklim oluşturulmasına faydalı olabilecek faktörleri tespit etmeye çalışmaktadırlar (Kaya 2010, s.221).

İş tatminini işten ayrılma niyetiyle yakından ilişkili bir kavram olarak ele alınmaktadır. Buna göre düşük iş tatmini işten ayrılma niyeti ile birlikte aynı zamanda bireylerin mevcut pozisyonlara atanmadan önceki pozisyonlarına da geri dönme isteğini ortaya çıkarmaktadır (Vidal ve diğ. 2007, ss.1272-1281).

İş tatmini bireyin beklentileri ile yakından ilgilidir. İşleri beklentilerine uymayanlar işlerinden ayrılma niyetine içerisine girerek bir süre sonra ayrılma kararı almaktadırlar (Şimşek ve diğ. 2001, s.285).

İş tatmini yüksek olan çalışanlar işlerini değiştirme eğilimi içinde olmamakta, işlerine zamanında gelmekte ve iş tatmini daha aşağı seviyelerde olan çalışanlara oranla daha üst seviyelerde iş performansı göstermektedirler (Ünler ve diğ. 2014, s.240). İş tatmin yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma oranı ve devamsızlık daha düşüktür (Çekmecelioglu 2007, s.85).

Yüksek düzeyde iş tatmini, örgütlerde işten ayrılma niyeti içindeki çalışanların oranını düşürmektedir (Newstrom ve Davis 1982, s.199). İş tatmini azaldıkça kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlayacaktır. Bu olumsuzluklara karşı işten ayrılma niyeti içine giren kişi bir süre sonra işini terk ederek tepkisini gösterecektir (Erdoğan 2007, s.378).

Bu bağlamda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye göre aşağıda belirtilen hipotez test edilecektir:

H2: Çalışanların iş tatmini arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyeti azalacaktır.

5.4 ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

İşgörenler kendilerine eşit muamele yapılmadığını düşündüklerinde örgütlerine yönelik adalet değerlendirmeleri düşmekte ve işten ayrılma eğilimine girmektedirler. Örgütteki çalışma çevresinin pozitif özellikleri veya işgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri olumlu tutumları işten ayrılma niyeti içine girmelerini engellemektedir. Bir örgütte adaletin olması, örgütün çalışanlarına olan bağlılığının da bir göstergesidir. Bu durumda çalışanlarda örgütlerine bağlı kalma eğilimi içinde olacaklardır. İşten ayrılma niyeti, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile negatif yönlü bir ilişki içindedir (Gürpınar 2006, s.84).

Örgütsel adalet konusunda olumlu değerlendirmeye sahip çalışanlar, çalışma hayatlarında daha çok başarı göstermekte, verimlilikleri artmakta, yüksek ve kaliteli performans göstermekte ve örgütleri ile yöneticilerine güven duymaktadırlar. Örgütsel adalet değerlendirmeleri olumsuz olan çalışanlar ise düşük performans göstermekte, örgütlerine yabancılaşmakta ve bir süre sonra işten ayrılma niyeti içine

girebilmektedirler. Bu sebeple örgütsel adalet işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonu, örgüte bağlılıklarını etkilemekte aynı zamanda örgütlerin başarısını da arttırmaktadır (İyigün 2012, s.60).

Çalışanın örgütsel adalet değerlendirmesi ile örgüte güveni arasındaki ilişki incelendiğinde, değerlendirilen örgütsel adaletin çalışanların yöneticilerine karşı davranışları üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Bidarian ve Jafari 2012, s.1625).

Hem örgütün hem de çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin temelinde sorumluluklarını kabul etmeleri yer almaktadır. Çalışanların örgütlerine duydukları adalet değerlendirmeleri yüksek olduğunda işgörenlerin performansı yükselmekte ve işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır. Bu durumda işletme yönetimini maliyetlerden kurtarmaktadır. Örgütler nitelikli çalışanlarını kaybederek zarar görmek istemiyorsa, çalışanlarının dağıtımsal ve işlemsel adalet değerlendirmelerine odaklanarak onların işten ayrılma niyetlerini en alt seviyede tutmaya özen göstermelilerdir (Örücü ve Özafşarlıoğlu 2013, s. 355).

İşgörenler, kendilerini ilgilendiren hususlarda örgüt içinde uygulanan kararlara dâhil olduklarını ve yöneticilere erişme hususunda eşit fırsatlara sahip olduklarını değerlendirirlerse, kurum içindeki adalet değerlendirmeleri de güçlenecektir. Örgüt içindeki adalet değerlendirmesinin güçlenmesi çalışanların örgüte olan bağlılık ve güvenlerini arttıracığından çalışanlar işten ayrılma niyeti içerisinde olmayacaklardır (İyigün 2012, s.60).

Maliyet ve faydaların adil olarak bölüştürüldüğü, uygulanması gereken kuralların doğru ve yansız şekilde uygulandığı, zarar görmüş olanların bütün zararlarının tazmin edildiği bir kurumda işgörenlerin örgütsel adalet değerlendirmeleri yüksek olacağından işgören işten ayrılma niyetini içinde olmayacaktır (İşcan ve Naktiyok 2004, s. 187).

Bu bağlamda aşağıda belirtilen hipotezler test edilecektir:

H3a: Çalışanların işlemsel adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

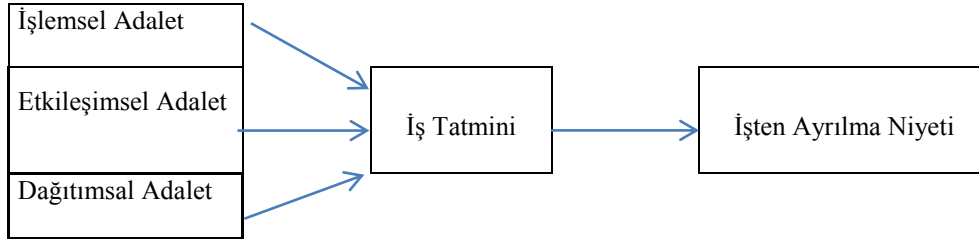
H3b: Çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

H3c: Çalışanların dağıtımsal adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

5.5 ÇALIŞMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmada kullanılan değişkenler bir araya getirildiğinde, bağımlı değişken olarak örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti kullanılmış, iş tatmini ise ara değişken olarak modelde yer almıştır. Çalışmanın modeli ve geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli



Hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1a: Çalışanların işlemsel adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır.

H1b: Çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır.

H1c: Çalışanların dağıtımsal adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır.

H2: Çalışanların iş tatmini arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyeti azalacaktır.

H3a: Çalışanların işlemsel adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

H3b: Çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

H3c: Çalışanların dağıtımsal adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır.



6. YÖNTEM

6.1 ÖRNEKLEM

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırmanın katılımcılarını finans sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel kesim banka çalışanlarının 294 personeli oluşturmaktadır. Anket Vakıflar Bankası, Halk Bankası, İş Bankası, Ziraat Bankası, Yapı Kredi Bankası, Şekerbank ve Garanti Bankası çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmamızda da değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığının tespitine yönelik hipotezler oluşturulmuş ve bu hipotezler test edilmiştir.

6.2 ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmanın uygulama kısmında, belirlenen model ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacı ile 5’li Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler kullanılırken geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir, daha çok Türkiye’deki çalışmalara uyarlanan ölçeklerden yararlanılmıştır.

6.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışmada banka çalışanlarının örgütsel adalet değerlendirmelerini belirlemek üzere Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen ve güvenilirliği 0.90 olan 20 soruluk Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Akça’nın (2012) “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü” isimli doktora tezinde kullandığı Örgütsel Adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet yer almaktadır. Dağıtım adaletini ölçmeye yönelik 5 soru (1.,2.,3.,4.,5) , işlemsel adaleti ölçmeye yönelik 5 soru (6.,7.,8.,9.,10) ve etkileşimsel adaleti ölçmeye yönelik 10 soru (11.,12.,13.,14.,15.,16.,17.,18.,19.,20) kullanılmıştır. Ölçekte ifade edilen sorular için 5’li Likert Ölçeği tipi skala kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, “ Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 2’de yer almaktadır.

6.2.2 İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların iş tatminini ölçmek için Minnesota'nın İş Tatmin Ölçeği (1967) kullanılmıştır. Bülent Kılıç'ın "The Effect Of supervisor on Job Attitudes: The Role Of Communication and Power Styles" isimli doktora tezinde kullandığı Minnesota İş Tatmin Ölçeği (1967)'den yararlanılmıştır. Güvenilirliği 0,84 olarak belirlenen bu ölçek insanların hem içsel iş faktörlerini hem de iş çevresi ile ilgili dışsal iş faktörlerini ölçmektedir. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. İçsel tatmini ölçmeye yönelik 12 soru (1.,2.,3.,4.,7.,8.,9.,10.,11.,15.,16.,20) ve dışsal tatmini ölçmeye yönelik 8 soru (5.,6.,12.,13.,14.,17.,18.,19) yer almıştır ve sorular için 5'li Likert Ölçeği skalası kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, " Kesinlikle katılmıyorum'dan (1)", "Kesinlikle katılıyorum'a (5)" kadar uzanan 5'li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 2'de yer almaktadır.

6.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Son olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Grandey'in doktora tezi için kullandığı 3 soruluk İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinden faydalanılmış ve Demirel'in (2012) "Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" isimli tez çalışmasından yararlanılmıştır ve sorular için de 5'li Likert Ölçeği skalası kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, " Kesinlikle katılmıyorum'dan (1)", "Kesinlikle katılıyorum'a (5)" kadar uzanan 5'li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 2'de yer almaktadır.

6.3 VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE UYGULAMA

Araştırmada kullanılan veriler yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Soruların diğer araştırma yöntemlerine göre daha geniş kitlelere ulaştırılabilmesi ve gerek zaman gerekse maliyet açısından daha avantajlı olması nedeniyle araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmada 55 ifade den oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Söz konusu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 11 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise kurum

tarafından çalışanlara uygulanan örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik hazırlanan 20 ifadeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmini ölçmek için hazırlanan 20 soruluk anket kullanılmıştır ve anketin son bölümünde çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacı ile hazırlanan 3 soruluk anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların bu sorulara verebilecekleri alternatif yanıtlar 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) uzanan 5'li Likert tipi tepki skalası üzerinde yer almaktadır. Ayrıca çalışanlara ankette belirtilen hususlar dışında çalıştıkları kurumda örgütsel adaleti arttıracığını düşündükleri farklı etmenler var ise bu etmenleri belirtmeleri için bir soru ifadesi ankete eklenmiştir. Anket formu hazırlanırken, ankette bulunan soruların ve ifadelerin açık, anlaşılır, katılımcıları sıkmayacak şekilde kısa ve öz olmasına dikkat edilmiştir.

Anket uygulaması kamu ve özel bankalardaki genel müdürlük ve şube çalışanlarına internet portalı üzerinden erişilen link davetiyesi ile yapılmıştır. Anket Vakıflar Bankası, Halk Bankası, İş Bankası, Ziraat Bankası, Yapı Kredi, Şekerbank ve Garanti Bankası çalışanlarına uygulanmıştır. 1 Şubat 2016 ile 29 Şubat 2016 tarihleri arasında katılımcılara gönderilen anketlerde 500 kişiye ulaşılmış, 294 kişi anketi doldurarak çalışmaya katkıda bulunmuştur, 206 katılımcı ise iş yoğunluğu nedeni ve diğer sebeplerden dolayı ankete başlamış ancak tamamlayamamıştır. Bu nedenle analize dâhil edilen anket sayısı 294'tür.

6.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma bankacılık sektörü temel alınarak yapılmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalar üzerinde yürütülmüştür. Anket soruları çeşitli düzeylerde görev yapan (Müdür, Müdür Yardımcısı, Yetkili, Uzman, Memur) banka çalışanlarına yönelik olarak hazırlanmıştır. Söz konusu bankaların tüm Türkiye'deki genel müdürlük birimleri ve şubelerine ulaşmak mümkün olmayacağından araştırmanın kapsamına sadece İstanbul ilinde bulunan bankaların genel müdürlük ve şube çalışanları dâhil edilmiştir.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya İstanbul İli'nde faaliyet gösteren özel sektör ve kamu sektörü banka çalışanlarından 294 kişi katılmıştır. Verilerin analizinde SPSS windows 22.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizlere anketleri cevaplayanların demografik özellikleri ile başlanmış ve sonrasında faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik testleriyle başlamıştır. Bu analizler yapılırken toplanan anketler kullanılmıştır. Yapılan bu analizler aşağıda açıklanmıştır.

7.1 ÖRNEKLEME AİT TEMEL KARAKTERİSTİK VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

Ankete katılan çalışanlara ait temel karakteristik ve demografik verilerle ilgili tablolar aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Tablo 7,1'de verildiği gibi anketi cevaplayan çalışanların 125'i kadın, 169'u erkektir. Buna göre grubun %42,5' i kadınlardan, % 57,5'i erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 7.1: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı cinsiyete göre

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	125	42,5
	Erkek	169	57,5
	Toplam	294	100,0

Çalışanlar yaş değişkenine göre 9'u (%3,1) 18-24, 200'ü (%68,0) 25-31, 74'ü (%25,2) 32-38, 11'i (%3,7) 39 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 7.2: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı yaşa göre

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	18-24	9	3,1
	25-31	200	68,0
	32-38	74	25,2
	39 Ve üzeri	11	3,7
	Toplam	294	100,0

Çalışanlar çalışılan sektör değişkenine göre 124'ü (%42,2) Kamu, 170'i (%57,8) Özel olarak dağılmaktadır.

Tablo 7.3: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı çalışılan sektöre göre

Çalışılan Sektör	Kamu	124	42,2
	Özel	170	57,8
	Toplam	294	100,0

Çalışanlar çalışılan birim değişkenine göre 183'ü (%62,2) Şube, 111'i (%37,8) Genel Müdürlük olarak dağılmaktadır.

Tablo 7.4: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı çalışılan birime göre

Çalışılan Birim	Şube	183	62,2
	Genel Müdürlük	111	37,8
	Toplam	294	100,0

Çalışanlar çalışma süresi değişkenine göre 10'u (%3,4) 1 yıldan az, 156'sı (%53,1) 1-5 yıl, 106'sı (%36,1) 6-10 yıl, 11'i (%3,7) 11-15 yıl, 11'i (%3,7) 15 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 7.5: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı çalışma süresine göre

Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	10	3,4
	1-5 Yıl	156	53,1
	6-10 Yıl	106	36,1
	11-15 Yıl	11	3,7
	15 Yıl üzeri	11	3,7
	Toplam	294	100,0

Çalışanlar ünvan değişkenine göre 58'i (%19,7) Memur, 90'ı (%30,6) Uzman Yrd/Uzman, 113'ü (%38,4) Yetkili Yrd/Yetkili, 33'ü (%11,2) Müdür ve Müdür Yrd. Olarak dağılmaktadır.

Tablo 7.6: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı ünvana göre

Ünvan	Memur	58	19,7
	Uzman Yrd/uzman	90	30,6
	Yetkili Yrd/yetkili	113	38,4
	Müdür Ve Müdür Yrd.	33	11,2
	Toplam	294	100,0

Çalışanlar işyerinde çalışma süresi değişkenine göre 29'u (%9,9) 1 yıldan az, 178'i (%60,5) 1-5 yıl, 78'i (%26,5) 6-10 yıl, 9'u (%3,1) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 7.7: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı işyerinde çalışma süresine göre

İşyerinde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	29	9,9
	1-5 Yıl	178	60,5
	6-10 Yıl	78	26,5
	10 Yıl üstü	9	3,1
	Toplam	294	100,0

Çalışanlar aylık net gelir değişkenine göre 43'ü (%14,6) 1000-2000 TL, 125'i (%42,5) 2001-3000 TL, 73'ü (%24,8) 3001- 4000 TL, 24'ü (%8,2) 4001-5000 TL, 29'u (%9,9) 5001 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 7.8: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı net gelire göre

Aylık Net Gelir	1000-2000 Tl	43	14,6
	2001-3000 Tl	125	42,5
	3001- 4000 Tl	73	24,8
	4001-5000 Tl	24	8,2
	5001 Ve üzeri	29	9,9
	Toplam	294	100,0

7.2 ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ VE BULGULAR

Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmeye başlamadan önce her bir değişkenin faktör yapısı belirlenmiştir. Her bir değişken için faktör analizleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

7.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel Adalet ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.954$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.953>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %69.53 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgütsel Adalet ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 7.9: Örgütsel adalet ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İşlemsel Adalet (Özdeğer=10.859)	Ad13	0,831	28,843	0,947
	Ad12	0,785		
	Ad15	0,749		
	Ad17	0,715		
	Ad14	0,714		
	Ad18	0,712		
	Ad16	0,701		
	Ad19	0,699		
	Ad20	0,605		
Etkileşimsel Adalet (Özdeğer=2.030)	Ad8	0,795	20,911	0,892
	Ad7	0,786		
	Ad9	0,706		

	Ad6	0,616		
	Ad11	0,588		
	Ad10	0,566		
Dağıtımsal Adalet (Özdeğer=1.016)	Ad3	0,839	19,776	0,889
	Ad2	0,809		
	Ad4	0,769		
	Ad5	0,761		
	Ad1	0,723		
Toplam Varyans %69.53				

Örgütsel Adalet ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler İşlemsel Adalet olarak ele alınmıştır. İşlemsel Adalet faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.947$ olarak, açıklanan varyans değeri %28.843 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Etkileşimsel Adalet olarak ele alınmıştır. Etkileşimsel Adalet faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.892$ olarak, açıklanan varyans değeri %20.911 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler Dağıtımsal Adalet olarak ele alınmıştır. Dağıtımsal Adalet faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliği $\alpha = 0.889$ olarak, açıklanan varyans değeri %19.776 olarak saptanmıştır. Ölçekteki sorular beklendiği gibi ilgili faktörlere yüklenmiş ve uluslararası literatürle tutarlılık sağlanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

7.2.2 İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeği için güvenilirlik geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonrası 1, 4, 8, 16 numaralı maddeler eş yükleme olduğundan çıkartılmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.931>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63.263 olan 3 faktör altında toplanmıştır. İş tatmini ölçeğindeki 16 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.929$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

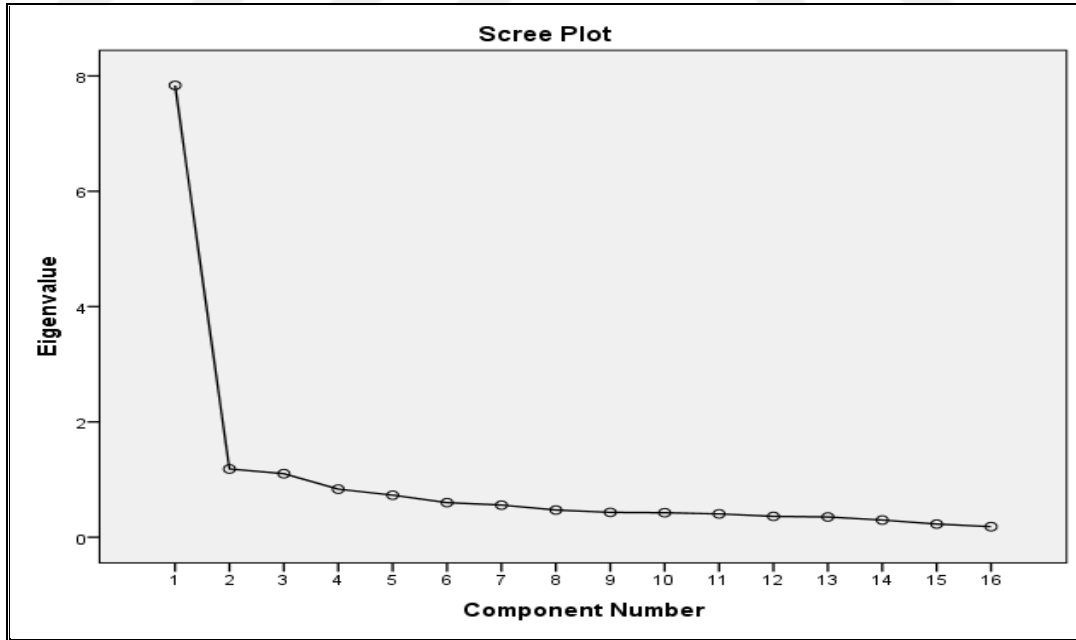
Tablo 7.10: İş tatmini ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=7.836)	İ13	0,761	22,171	0,865
	İ17	0,745		
	İ7	0,654		
	İ2	0,629		
	İ15	0,627		
	İ3	0,555		
	İ14	0,540		
F2 (Özdeğer=1.184)	İ11	0,773	21,998	0,875
	İ10	0,771		
	İ9	0,734		

	İ12	0,600		
	İ20	0,579		
F3 (Özdeğer=1.102)	İ5	0,791	19,094	0,824
	İ6	0,783		
	İ19	0,674		
	İ18	0,629		
Toplam Varyans %63.263				

İş tatmini ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. İş tatmini ölçeğine ilişkin saçılım grafiği aşağıda verilmiştir.

Şekil 7.1: İş tatmini ölçeği faktör saçılım (scree plot) grafiği



Ölçek faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer saçılım grafiğinde yüksek ivmeli düşüşler dikkate alınmaktadır. Düşüşlerin yatay olduğu faktörlerin varyansa katkısının az olduğu düşünülür. Diğer bir ifade ile kırılım noktası faktör sayısını belirlemektedir.

Aynı zamanda birinci faktörün özdeğer açıklama oranının ikinci faktörün özdeğer açıklama oranının üç katından fazla olması ölçeğin tek boyutlu olduğunun kanıtı olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk 2011, ss.131-137). Özdeğer saçılım grafiği incelendiğinde birinci faktörde ivmeli bir düşüş olduğu görülmektedir. İkinci faktörden sonra ivmeli düşüş olmamaktadır. Birinci faktörün özdeğer açıklama oranı 48,977 olarak ikinci faktörün özdeğer açıklama oranı 7,398 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgular iş tatmini ölçeğinin tek faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Ölçek puanı hesaplanırken maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) ölçek puanı elde edilmiştir.

7.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten Ayrılma Niyeti ölçeğindeki 3 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği Alpha=0.908 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.721>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %84,978 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir. İşten Ayrılma Niyeti Ölçek puanı hesaplanırken maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) ölçek puanı elde edilmiştir.

Tablo 7.11: İşten ayrılma niyeti faktör yapısı

	Faktör Yüğü
Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim	,950
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm	,924
Daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyorum.	,891
Toplam Varyans %84,978	
Cronbach Alpha 0.908	

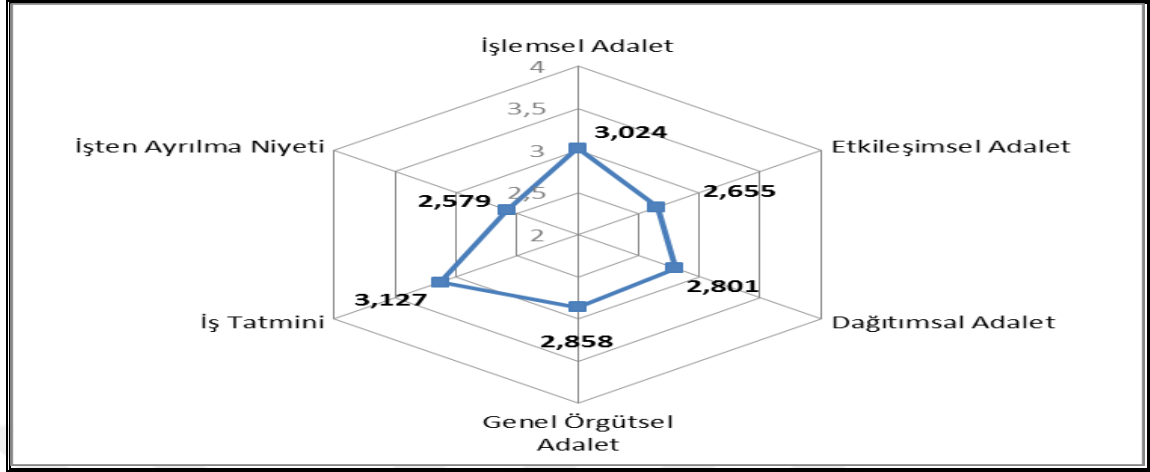
7.3 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ele alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların “işlemsel adalet” ifadesine orta ($3,024 \pm 0,898$); “etkileşimsel adalet” ifadesine orta ($2,655 \pm 0,902$); “dağıtımsal adalet” ifadesine orta ($2,801 \pm 0,993$); “iş tatmini” ifadesine orta ($3,127 \pm 0,791$); “işten ayrılma niyeti” ifadesine zayıf ($2,579 \pm 1,127$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo 7.12: Çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin ortalamalar

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İşlemsel Adalet	294	3,024	0,898	1,000	5,000
Etkileşimsel Adalet	294	2,655	0,902	1,000	4,830
Dağıtımsal Adalet	294	2,801	0,993	1,000	5,000
İş Tatmini	294	3,127	0,791	1,000	4,940
İşten Ayrılma Niyeti	294	2,579	1,127	1,000	5,000

Şekil 7.2: Çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin diyagram



Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.806$; $p=0,000<0.05$). Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.563$; $p=0,000<0.05$). Dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.568$; $p=0,000<0.05$). İş tatmini ve dağıtımsal adalet arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.651$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti ve işlemsel adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.463$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti ve etkileşimsel adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.429$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti ve dağıtımsal adalet arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.452$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.592$; $p=0,000<0.05$).

Tablo 7.13: Çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında korelasyon analizi

		İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Genel Örgütsel Adalet	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
İşlemsel Adalet	r	1,000					
	p	0,000					
Etkileşimsel Adalet	r	0,806**	1,000				
	p	0,000	0,000				
Dağıtımsal Adalet	r	0,563**	0,568**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000			
İş Tatmini	r	0,735**	0,646**	0,651**	0,777**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
İşten Ayrılma Niyeti	r	-0,463**	-0,429**	-0,452**	-0,510**	-0,592**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

7.4 REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

Çalışmamızda örgütsel adaletin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek amacı ile çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizleri iki veya daha fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine ne kadar etkisi olduğunu gösteren analizlerdir. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 22.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

7.4.1 Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

İşlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi uygulanmış ve anlamlı bulunmuştur ($F=159,800$; $p=0,000<0.05$). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,619$). Çalışanların işlemsel adalet düzeyi iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,450$). Çalışanların

etkileşimsel adalet düzeyi iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.515>0.05$). Çalışanların dağıtımsal adalet düzeyi iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,271$). Buna göre **H1a** ve **H1c** kabul edilirken, **H1b** hipotezi red edilmiştir.

H1a: Çalışanların işlemsel adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır (**Kabul**).

H1b: Çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır (**Red**).

H1c: Çalışanların dağıtımsal adalet değerlendirmeleri olumlu oldukça, çalışanların iş tatmini artacaktır (**Kabul**).

Tablo 7.14: Adalet değerlendirmesinin iş tatmini üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	İşten Ayrılma Niyeti		
	β	t	p
Sabit	0,913	8,682	0,000
İşlemsel Adalet	0,450	8,199	0,000
Etkileşimsel Adalet	0,036	0,652	0,515
Dağıtımsal Adalet	0,271	7,577	0,000
F	159,8		
Model (p)	0,000		
R²	0,619		

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=157,495$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak iş tatmini değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,348$).

Çalışanların iş tatmini düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,844$). Buna göre aşağıda belirtilen hipotez kabul edilmiştir.

H2: Çalışanların iş tatmini artıkça, çalışanların işten ayrılma niyeti azalacaktır. **(Kabul)**

Tablo 7.15: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	İşten Ayrılma Niyeti		
	β	t	p
Sabit	5,218	24,061	0,000
İş Tatmini	-0,844	-12,550	0,000
F	157,495		
Model (p)	0,000		
R ²	0,348		

Araştırmanın modeli Baron ve Kenny'ye (1986) tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre analiz edilmiştir. Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlar aşağıda verilmiştir. Bir değişkenin ara değişken olabilmesi için;

- (a)Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- (b)Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması,
- (c)Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartları aranır.

Üç basamaklı çoklu regresyon analizinin birinci aşamasında, adalet değerlemesi ve iş tatmini üzerine etkileri incelenmek üzere regresyon modelleri kurulmuştur. Yukarıda

detaylarını verdiğimiz regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur ($F=159,800$; $p=0,000<0.05$). Çalışanların işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet düzeyleri iş tatmini düzeyini arttırken, çalışanların etkileşimsel adalet düzeyi iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.515>0.05$). Tablo 7.16’de sonuçlar gösterilmiştir.

İkinci aşamada, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi kurgulanmış ve anlamlı bulunmuştur ($F=35,789$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,263$). Çalışanların işlemsel adalet düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,319$). Çalışanların etkileşimsel adalet düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.409>0.05$). Çalışanların dağıtımsal adalet düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,305$).

Üçüncü aşamada ise, örgütsel adalet alt boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti birlikte analiz edilmiştir. İşlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=40,622$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti düzeyinin belirleyicisi olarak işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet, iş tatmini değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,351$). Çalışanların işlemsel adalet düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi modele iş tatmini eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ($p=0.956>0.05$). Aynı şekilde çalışanların dağıtımsal adalet düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi modele iş tatmini eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ($P=0.111>0.05$). Elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilen **H3a** ve **H3c** hipotezlerini desteklerken **H3b** hipotezini desteklememektedir.

H3a: Çalışanların işlemsel adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır (**Kabul**).

H3b: Çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır (**Red**).

H3c: Çalışanların dağıtımsal adalet değerlendirmelerinin olumlu olması iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetini azaltacaktır (**Kabul**).

Tablo 7.16: Örgütsel ödalet alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü

	Model 1			Model 2			Model 3		
	İş Tatmini			İşten Ayrılma Niyeti			İşten Ayrılma Niyeti		
Bağımsız Değişken	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Sabit	0,913	8,682	0,000	4,638	22,226	0,000	5,273	23,997	0,000
İşlemsel Adalet	0,450	8,199	0,000	-0,319	-2,932	0,004	-0,006	-0,056	0,956
Etkileşimsel Adalet	0,036	0,652	0,515	-0,09	-0,827	0,409	-0,065	-0,637	0,524
Dağıtımsal Adalet	0,271	7,577	0,000	-0,305	-4,300	0,000	-0,116	-1,601	0,111
İş Tatmini							-0,696	-6,364	0,000
F	159,8			35,789			40,622		
Model (p)	0,000			0,000			0,000		
R2	0,619			0,263			0,351		

İşlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin bağımsız değişken için sobel testi uygulanmıştır. Sobel testine ilişkin tablolar aşağıda görülmektedir. Hiyerarşik regresyon analizi ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre işlemsel adalet direkt olarak işten ayrılma niyetini **etkilemektedir**. İş tatmininin işlemsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü saptanmıştır ($Z=-1,996$; $p<0,05$).

Tablo 7.17: İşlemsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin sobel testi

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.450	Sobel test: -1.99557032	0.001353	0.04598071
b -0.006	Aroian test: -1.99446749	0.00135374	0.04610099
s _a 0.015	Goodman test: -1.99667498	0.00135225	0.0458605
s _b 0.003	Reset all	Calculate	

Çalışanların etkileşimsel adalet düzeyinin işten ayrılma niyeti düzeyini modele iş tatmini eklendiğinde **etkilemediği** sonucuna ulaşılmıştır($p=0.524>0.05$). Etkileşimsel adalet düzeyinin işten ayrılma niyetini modele iş tatmini eklemekten önce etkilememesinden dolayı aracılıktan söz edilememektedir.

Çalışanların dağıtımsal adalet düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi modele iş tatmini eklendiğinde ortadan kalkmaktadır($p=0.111>0.05$). Dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin bağımsız değişken için sobel testleri uygulanmıştır. Sobel testine ilişkin tablo aşağıda görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizi ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre dağıtımsal adalet direkt olarak işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İş tatmininin dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü saptanmıştır ($Z=-2,156$; $p<0,05$).

Tablo 7.18: Dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin sobel testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.450	Sobel test: -2.1558812	0.02421284	0.03109294
b	-0.116	Aroian test: -2.1492186	0.0242879	0.03161708
s _a	0.036	Goodman test: -2.16260614	0.02413754	0.03057149
s _b	0.053	Reset all	Calculate	

7.4.2 Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımları

Bu bölümde örgütsel adaletin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri kişilerin demografik ve sosyal özellikleri ele alınarak incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların işlemsel adalet puanları ortalamalarının işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($KW=16,753$; $p=0,001<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların işlemsel adalet puanları ($3,613 \pm 0,621$), işyerinde çalışma

süresi 1-5 yıl olanların işlemsel adalet puanlarından ($2,943 \pm 0,926$) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların işlemsel adalet puanları ($3,613 \pm 0,621$), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların işlemsel adalet puanlarından ($2,943 \pm 0,849$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların etkileşimsel adalet puanları ortalamalarının işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($KW=15,551$; $p=0,001<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların etkileşimsel adalet puanları ($3,167 \pm 0,715$), işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların etkileşimsel adalet puanlarından ($2,586 \pm 0,908$) yüksek bulunmuştur. işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların etkileşimsel adalet puanları ($3,167 \pm 0,715$), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların etkileşimsel adalet puanlarından ($2,562 \pm 0,900$) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 10 yıl üstü olanların etkileşimsel adalet puanları ($3,185 \pm 0,694$), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların etkileşimsel adalet puanlarından ($2,562 \pm 0,900$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dağıtımsal adalet puanları ortalamalarının işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($KW=14,632$; $p=0,002<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların dağıtımsal adalet puanları ($3,200 \pm 0,782$), işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($2,699 \pm 0,990$) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 10 yıl üstü olanların dağıtımsal adalet puanları ($3,667 \pm 0,625$), işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($2,699 \pm 0,990$) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 10 yıl üstü olanların dağıtımsal adalet puanları ($3,667 \pm 0,625$), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($2,787 \pm 1,033$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini puanları ortalamalarının işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=18,230; p=0,000<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların iş tatmini puanları (3,621 ± 0,644), işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların iş tatmini puanlarından (3,059 ± 0,802) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olanların iş tatmini puanları (3,621 ± 0,644), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların iş tatmini puanlarından (3,041 ± 0,762) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 10 yıl üstü olanların iş tatmini puanları (3,611 ± 0,549), işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların iş tatmini puanlarından (3,059 ± 0,802) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 10 yıl üstü olanların iş tatmini puanları (3,611 ± 0,549), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların iş tatmini puanlarından (3,041 ± 0,762) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=8,418; p=0,038<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların işten ayrılma niyeti puanları (2,629 ± 1,098), işyerinde çalışma süresi 10 yıl üstü olanların işten ayrılma niyeti puanlarından (1,667 ± 0,957) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların işten ayrılma niyeti puanları (2,662 ± 1,133), işyerinde çalışma süresi 10 yıl üstü olanların işten ayrılma niyeti puanlarından (1,667 ± 0,957) yüksek bulunmuştur.

Tablo 7.19: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin işyerinde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İşlemsel Adalet	1 Yıldan Az	29	3,613	0,621	16,753	0,001	1 > 2 1 > 3
	1-5 Yıl	178	2,943	0,926			
	6-10 Yıl	78	2,943	0,849			
	10 Yıl üstü	9	3,444	0,768			

Etkileşimsel Adalet	1 Yıldan Az	29	3,167	0,715	15,551	0,001	1 > 2 1 > 3 4 > 3
	1-5 Yıl	178	2,586	0,908			
	6-10 Yıl	78	2,562	0,900			
	10 Yıl üstü	9	3,185	0,694			
Dağıtımsal Adalet	1 Yıldan Az	29	3,200	0,782	14,632	0,002	1 > 2 4 > 2 4 > 3
	1-5 Yıl	178	2,699	0,990			
	6-10 Yıl	78	2,787	1,033			
	10 Yıl üstü	9	3,667	0,625			
İş Tatmini	1 Yıldan Az	29	3,621	0,644	18,230	0,000	1 > 2 1 > 3 4 > 2 4 > 3
	1-5 Yıl	178	3,059	0,802			
	6-10 Yıl	78	3,041	0,762			
	10 Yıl üstü	9	3,611	0,549			
İşten Ayrılma Niyeti	1 Yıldan Az	29	2,333	1,231	8,418	0,038	2 > 4 3 > 4
	1-5 Yıl	178	2,629	1,098			
	6-10 Yıl	78	2,662	1,133			
	10 Yıl üstü	9	1,667	0,957			
	Grup	N	Ort	Ss			

Araştırmaya katılan çalışanların işlemsel adalet puanları ortalamalarının ünvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=9,819; p=0,020<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Müdür ve Müdür Yrd. Olanların işlemsel adalet puanları (3,485 ± 0,725), Memur olanların işlemsel adalet puanlarından (3,019 ± 0,843) yüksek bulunmuştur. Müdür ve Müdür Yrd. Olanların işlemsel adalet puanları (3,485 ± 0,725), Uzman Yrd/Uzman olanların işlemsel adalet puanlarından (2,975 ± 0,929) yüksek bulunmuştur. Müdür ve

Müdür Yrd. Olanların işlemsel adalet puanları ($3,485 \pm 0,725$), yetkili Yrd./Yetkili olanların işlemsel adalet puanlarından ($2,931 \pm 0,915$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların etkileşimsel adalet puanları ortalamalarının ünvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($KW=10,596$; $p=0,014<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Müdür ve Müdür Yrd. Olanların etkileşimsel adalet puanları ($3,111 \pm 0,775$), Memur olanların etkileşimsel adalet puanlarından ($2,670 \pm 0,878$) yüksek bulunmuştur. Müdür ve Müdür Yrd. olanların etkileşimsel adalet puanları ($3,111 \pm 0,775$), Uzman Yrd./Uzman olanların etkileşimsel adalet puanlarından ($2,611 \pm 0,968$) yüksek bulunmuştur. Müdür ve Müdür Yrd. olanların etkileşimsel adalet puanları ($3,111 \pm 0,775$), Yetkili Yrd./Yetkili olanların etkileşimsel adalet puanlarından ($2,550 \pm 0,863$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dağıtımsal adalet puanları ortalamalarının ünvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($KW=27,436$; $p=0,000<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Uzman Yrd./Uzman olanların dağıtımsal adalet puanları ($2,909 \pm 1,024$), Memur olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($2,466 \pm 0,911$) yüksek bulunmuştur. Müdür ve Müdür Yrd. olanların dağıtımsal adalet puanları ($3,521 \pm 0,752$), Memur olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($2,466 \pm 0,911$) yüksek bulunmuştur. Müdür ve Müdür Yrd. olanların dağıtımsal adalet puanları ($3,521 \pm 0,752$), Uzman Yrd./Uzman olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($2,909 \pm 1,024$) yüksek bulunmuştur. Müdür ve Müdür Yrd. olanların dağıtımsal adalet puanları ($3,521 \pm 0,752$), Yetkili Yrd./Yetkili olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($2,678 \pm 0,963$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini puanları ortalamalarının ünvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı

bulunmuştur(KW=18,856; p=0,000<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Müdür ve Müdür Yrd. olanların iş tatmini puanları (3,661 ± 0,628), Memur olanların iş tatmini puanlarından (3,101 ± 0,718) yüksek bulunmuştur. Müdür ve Müdür Yrd. olanların iş tatmini puanları (3,661 ± 0,628), Uzman Yrd./Uzman olanların iş tatmini puanlarından (3,115 ± 0,784) yüksek bulunmuştur. Müdür ve Müdür Yrd. olanların iş tatmini puanları (3,661 ± 0,628), Yetkili Yrd./Yetkili olanların iş tatmini puanlarından (2,993 ± 0,818) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının ünvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

Tablo 7.20: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ünvana göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
İşlemsel Adalet	Memur	58	3,019	0,843	9,819	0,020	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	Uzman Yrd/uzman	90	2,975	0,929			
	Yetkili Yrd/yetkili	113	2,931	0,915			
	Müdür Ve Müdür Yrd.	33	3,485	0,725			
Etkileşimsel Adalet	Memur	58	2,670	0,878	10,596	0,014	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	Uzman Yrd/uzman	90	2,611	0,968			
	Yetkili Yrd/yetkili	113	2,550	0,863			
	Müdür Ve Müdür Yrd.	33	3,111	0,775			
Dağıtımsal Adalet	Memur	58	2,466	0,911	27,436	0,000	2 > 1 4 > 1 4 > 2 4 > 3
	Uzman Yrd/uzman	90	2,909	1,024			
	Yetkili Yrd/yetkili	113	2,678	0,963			
	Müdür Ve Müdür Yrd.	33	3,521	0,752			

İş Tatmini	Memur	58	3,101	0,718	18,856	0,000	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	Uzman Yrd/uzman	90	3,115	0,784			
	Yetkili Yrd/yetkili	113	2,993	0,818			
	Müdür Ve Müdür Yrd.	33	3,661	0,628			
İşten Ayrılma Niyeti	Memur	58	2,770	1,265	6,112	0,106	
	Uzman Yrd/uzman	90	2,678	1,103			
	Yetkili Yrd/yetkili	113	2,519	1,074			
	Müdür Ve Müdür Yrd.	33	2,182	1,048			

Çalışanların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7.21: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşlemsel Adalet	Kadın	125	2,962	0,810	9 585,000	0,174
	Erkek	169	3,070	0,957		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	125	2,592	0,906	9 713,500	0,238
	Erkek	169	2,702	0,898		
Dağıtımsal Adalet	Kadın	125	2,690	0,974	9 365,500	0,096
	Erkek	169	2,884	1,002		

Çalışanların iş tatmini puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı

bulunmuştur(Mann Whitney U=9 012,500; p=0,031<0,05). Kadınların iş tatmini puanları (x=3,019), erkeklerin iş tatmini puanlarından (x=3,207) düşük bulunmuştur.

Tablo 7.22: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İş Tatmini	Kadın	125	3,019	0,765	9 012,500	0,031
	Erkek	169	3,207	0,802		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	125	2,637	1,048	9 875,000	0,337
	Erkek	169	2,537	1,184		

Çalışanların işlemsel adalet puanları ortalamalarının çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney U=9 044,000; p=0,037<0,05). Kamuda işlemsel adalet puanları (x=2,906), özelde işlemsel adalet puanlarından (x=3,111) düşük bulunmuştur. Kamu bankası çalışanlarının işlemsel adalet değerlendirmelerinin, özel sektör banka çalışanlarına göre daha düşük çıkması, kamu çalışanlarının örgütlerinin adalet uygulamalarını adaletsiz bulduklarını ifade etmektedir.

Tablo 7.23: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin çalışılan sektöre göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşlemsel Adalet	Kamu	124	2,906	0,864	9 044,000	0,037
	Özel	170	3,111	0,914		
Etkileşimsel Adalet	Kamu	124	2,569	0,905	9 455,500	0,131
	Özel	170	2,719	0,896		
Dağıtimsal Adalet	Kamu	124	2,702	0,976	9 434,500	0,124

	Özel	170	2,874	1,002		
--	------	-----	-------	-------	--	--

Çalışanların iş tatmini puanları ortalamalarının çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney U=8 405,000; p=0,003<0,05). Kamuda iş tatmini puanları (x=2,986), özelde iş tatmini puanlarından (x=3,229) düşük bulunmuştur. Buna göre kamu bankası çalışanlarının özel banka çalışanlarına göre işlerinden daha fazla tatminsizlik duydukları söylenebilir.

Çalışanların etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 7.24: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin çalışılan sektöre göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İş Tatmini	Kamu	124	2,986	0,708	8 405,000	0,003
	Özel	170	3,229	0,833		
İşten Ayrılma Niyeti	Kamu	124	2,715	1,140	9 272,500	0,076
	Özel	170	2,480	1,111		

Çalışanların işlemsel adalet puanları ortalamalarının çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney U=8 390,000; p=0,012<0,05). Şubede çalışanların işlemsel adalet puanları (x=2,914), genel müdürlükte çalışanların işlemsel adalet puanlarından (x=3,206) düşük bulunmuştur.

Çalışanların etkileşimsel adalet puanları ortalamalarının çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney U=7 859,000; p=0,001<0,05). Şubede çalışanların etkileşimsel adalet puanları (x=2,520), genel müdürlükte çalışanların etkileşimsel adalet puanlarından (x=2,878) düşük bulunmuştur.

Çalışanların dağıtımsal adalet puanları ortalamalarının çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney U=6 337,500; p=0,000<0,05). Şubede çalışanların dağıtımsal adalet puanları (x=2,552), genel müdürlükte çalışanların dağıtımsal adalet puanlarından (x=3,213) düşük bulunmuştur. Bu istatistiklere göre şube çalışanlarının hem işlemsel, hem etkileşimsel hem de dağıtımsal adalet boyutunda genel müdürlük çalışanlarına göre daha düşük adalet duygusuna sahip oldukları görülebilmektedir.

Tablo 7.25: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin çalışılan birime göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşlemsel Adalet	Şube	183	2,914	0,909	8 390,000	0,012
	Genel Müdürlük	111	3,206	0,852		
Etkileşimsel Adalet	Şube	183	2,520	0,873	7 859,000	0,001
	Genel Müdürlük	111	2,878	0,907		
Dağıtımsal Adalet	Şube	183	2,552	0,968	6 337,500	0,000
	Genel Müdürlük	111	3,213	0,896		

Çalışanların iş tatmini puanları ortalamalarının çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney U=8 097,000; p=0,004<0,05). Şubede çalışanların iş

tatmini puanları ($x=3,017$), genel müdürlükte çalışanların iş tatmini puanlarından ($x=3,307$) düşük bulunmuştur.

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre şube çalışanlarının işyerindeki adalet değerlendirmeleri genel müdürlük çalışanlarına göre daha düşük çıktığından işten ayrılma düzeylerinin de daha yüksek olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Tablo 7.26: Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin çalışılan birime göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İş Tatmini	Şube	183	3,017	0,798	8 097,000	0,004
	Genel Müdürlük	111	3,307	0,747		
İşten Ayrılma Niyeti	Şube	183	2,661	1,149	9 099,500	0,132
	Genel Müdürlük	111	2,444	1,082		

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kişiler içinde buldukları çevrede yaşamlarını devam ettirirken adalet arayışı içine girmektedirler. Bu arayış kişilerin aile yaşamlarını, sosyal yaşamlarını ve iş çevrelerini kapsamaktadır. Zamanının büyük bir çoğunluğunu iş çevresinde geçiren bireyler için kurumlarının çalışanlara yönelik adil uygulamaları (örneğin kariyer olanaklarında eşitlik, iş yükü/ücret dengesinin sağlanması) kişilerin kurumlarına olan tutumlarını da etkilemektedir. Kişilerin adil davranışlara ve uygulamalara maruz kalmaları bireysel ve örgütsel sonuçlara etkileri bakımından önem ifade etmektedir.

Finans sektörünün vazgeçilmez kurumları olan bankalar hizmet sektörünün can damarlarından ve insan unsuru bu kurumların merkezinde yer almaktadır. Bu örgütlerin başarıya ulaşmaları için insan kaynaklarına verilmesi gereken önem de hızla artmaktadır. Özellikle yöneticilerin çalışanlarına değer vermeleri, onları kurumlarının sadece çalışanı olarak değil aynı zamanda bir ortağı olarak görmeleri, çalışanları arasında adil uygulamalara yer vermeleri çalışanların örgütlerine dair adalet değerlendirmelerini güçlendireceğinden, çalışanların işlerinden duyacakları tatmin artacak ve işten ayrılma niyetleri de bu bağlamda azalacaktır. Kişiler çalıştıkları kurumlarda adaletsiz davranıldığı yönünde değerlendirmelere kapıldıklarında olumsuz duygulara kapılarak hem örgütleri, hem de kendileri için olumsuz davranışlar sergileyebileceklerdir. Bu nedenle kurumlar çalışanlarını memnun etmek ve işgücü devrini en aza indirmek için örgütlerindeki adalet değerlendirmelerini en yüksek seviyede tutmaya çalışmalıdırlar.

Örgütsel adalet değerlendirmesine yönelik yaptığımız bu araştırma finans sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde yapılmış ve öne sürülen model çerçevesinde, kamu bankaları ve özel bankalarda çalışanların, örgütsel adalet değerlendirmeleri ve işten duydukları tatmin düzeylerinin belirlenmesi ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Örgütsel adalet değerlendirmesinin cinsiyet, unvan, çalışılan sektör (kamu/özel) ve çalışılan birim (şube/genel müdürlük) gibi özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği konusu da araştırmada incelenen temel hususlardandır. Araştırmada örgütsel adalet, işlemsel

adalet, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere üç boyutta el alınmıştır. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ise tek boyutta ele alınarak incelenmiştir.

Daha önce yapılmış araştırmalara bakıldığında gerek yurtiçi gerekse yurtdışı çalışmalarda örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili bankacılık sektöründe çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmaların bulgularına değinilerek, farklı sektörlerde yapılmış çalışmaların sonuçlarından örnekler verilecektir.

Çalışmamızın analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi örgütsel adaletin alt boyutlarına göre farklılık gösterdiği daha önce yapılan araştırmaları da destekler niteliktedir. Araştırmaya göre çalışanların işlemsel adalet değerlendirmelerinin iş tatmini üzerinde işlemsel ve dağıtımsal adalet değerlendirmelerine göre daha yüksek bir ilişki düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin iş tatmin düzeyini arttırmıştır ancak etkileşimsel adalet değerlendirmesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir sonucu bulunamamıştır. Yavuz (2010)'un İstanbulda faaliyet gösteren bir bankanın genel müdürlük çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre çalışanların dağıtımsal adalet değerlendirmelerinin iş tatmini değerlendirmelerine etkisi üzerinde işlemsel adalet değerlendirmeleri daha yüksek çıkmıştır. 110 çalışan üzerinde yapılan bu araştırma ile genel olarak çalışanların işlemsel ve dağıtımsal adalet değerlendirmeleri arttıkça, iş tatminlerinin de artacağı bulgusu elde edilmiştir.

Turizm sektörüne yapılan çalışmada liderlerin örgüt içinde sergilemiş oldukları davranışlarla işletme içinde birçok davranışında yayılmasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda örgüt içinde farklı davranışların oluşmasında ya da istenmeyen davranışların önlenmesinde belirleyici olan liderler sergilemiş oldukları davranışlar ile örgütlerin farklı maliyetlere katlanmalarında etkili olabilecektir (Yeşiltaş 2012). Buna göre yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ve izledikleri stratejiler, etkileme süreci sonunda çalışan tarafından adil bir şekilde değerlendirilmesi aralarında güçlü bir ilişkinin kurulmasına neden olacaktır. Yönetim kademesinde bulunanların işgörenlerin fikirlerine önem vermesi, katılımcı yönetim anlayışını belirlemesi ve adil davraması örgüt içinde birçok istenmeyen davranışın önlenmesinde etkili olacaktır.

Sokmen ve ark.(2013)'nın bankacılık sektöründe yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, çalışanlar işletmelerinin hakkaniyetli davrandıklarına inandıklarında görevlerini gerektiği şekilde yerine getirmektedirler. Analizler çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin gerek çalışan motivasyonunu gerekse çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçlarımıza göre, işletme yöneticilerinin çalışanlarının beklentilerini gözetmesi, kendilerine, yaklaşımlarına ve uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri yönetmesinin; işletmenin hedeflerine ulaşması açısından önem arz etmektedir. Çalışanlarda örgütsel adalet değerlendirmeleri sağlanarak sürdürülmelidir. Bu sayede örgütsel adaletin pozitif çıktıları işletmeye anlamlı katkılar sağlayabilecektir.

Eğilmezkol (2011)'a göre çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin olumlu yönde artması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Homayouni (2014)'nin sonuçları da Eğilmezkol'un bulguları ile paralellik göstermektedir. Homayouni'nin bulgularına göre örgütsel adalet değerlendirmesi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeyleri de yüksek olacak ve örgütlerine bağlılıkları artacaktır. Bu durum bizim çalışma sonuçlarımızı da desteklemektedir. Çalışmamızın sonucuna göre işlemsel ve dağıtımsal adalet değerlendirmeleri yüksek olan banka çalışanlarının iş tatminleri yüksek olmakta ve işe bağlılıkları arttığından işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Örgütsel adalet değerlendirmesinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre aşağıda bu demografik özelliklere ait sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre müdür ve müdür yardımcılarının etkileşimsel adalet değerlendirmeleri memur, uzman yrd./uzman, yetkili yrd./yetkili çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmelerinden yüksek bulunmuştur. Buna göre unvan olarak daha üst seviyede bulunan banka çalışanlarının örgütsel adalet değerlendirmelerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeni memur, uzman yrd./uzman, yetkili yrd./yetkili'lerin amirlerinin davranışlarından ve şirket içindeki uygulamalarından memnun olmamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Özellikle yöneticilerin karar alırken astlara danışmadan ve onların fikirlerini önemsemeden karar vermeleri etkili olmaktadır. Diğer bir unsur ise çalışanın üstü tarafından takdir edilmeyişi çalışanın kendisini sürekli başarısız olarak hissetmesine sebep olmaktadır. Ayrıca üstlerin astları ile aralarına mesafe koymaları ve çalışanların gerek iş gerek özel hayatları ile ilgili sıkıntıları üstleri ile paylaşamamaları, paylaşımlar bile çok önemsenmediklerini düşünmeleri çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmelerini etkilemektedir.

Özaydın ve Özdemir (2014)'in bankacılık sektörüne yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarına göre personelin ünvanı arttıkça iç kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde artış görüldüğü söylenebilmektedir. Banka yönetiminin üst basamaklarında ki çalışanların, astlarına yaptırımlarının daha fazla olmasında dolayı etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin unvana göre farklılık göstereceği iddiamız analiz sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda hiyerarşik basamağın en altında yer alan memur, uzman yrd./uzman, yetkili yrd./yetkili'nin etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin düşük olduğu bulunmuştur. Çalışma Özaydın ve Özdemir'in bulgularını desteklemektedir.

Çalışanların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyetlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında elde edilen bulgular farklılık göstermektedir. Bizim çalışmamıza paralel olarak Yavuz(2010)'un çalışmasında da cinsiyet değişkenine bakıldığında kadın ve erkek çalışanların örgütsel adalet değerlendirmesi arasında fark bulunmamıştır. Aynı şekilde benzer bir bulguda Özaydın ve Özdemir (2014)'in çalışmasında ortaya çıkmıştır. Buna göre bankacılık sektöründe işlerin standartlaştırılmış biçimleri kadın ve erkek çalışanlar açısından anlamlı istatistiksel farklılıklar oluşturmamaktadır.

Mersin'de imalat sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 282 çalışana yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel adalet değerlendirmeleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ve bu sonuçlar araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir (Çağ 2011). Ancak diğer taraftan Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde Demirel(2012)'in yaptığı araştırma sonucuna göre ise kadınların

etkileşimsel boyut değerlendirmesinin erkeklerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır ve bu durum araştırma sonuçlarımızdan farklılık göstermektedir. Aliyeva(2013)'nın Ankara'da faaliyet gösteren bilişim ve sistem şirketinde 323 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise bizim çalışmamızdaki cinsiyet ile ilgili sonucunun tersi bir durum söz konusu olmuştur.

Örgütsel adalet değerlendirmesinde en önemli farklılık etkileşimsel adalet boyutunda çıkmakla beraber erkeklerin etkileşimsel adalet değerlendirmesinin, kadınlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Demografik özelliklerden cinsiyetin farklı araştırmalarda farklı sonuçlar verme sebebinin araştırmaların aynı sektörde yapılmamış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak işten duyulan tatminde bankada çalışan erkeklerin kadınlardan daha yüksek tatmin düzeyinde oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmamız da kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklerden daha az olmasının sebebinin kadınların hem sosyal hayatta hem iş hayatında ikinci plana atılarak erkek egemen toplumun baskın olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ev içinde sorumluluklarını yerine getirmek zorunda olan kadının hem eşi ve çocukları ile ilgilenerek annelik rolünü layıkıyla yerine getirmeye çalışması hem de iş hayatında başarılı olabilmek için erkeklere göre çok daha fazla çaba sarf etmesi yoğun iş temposunda işten duyduğu tatmini azaltabilmektedir. Bizim bulgularımızın aksine, İşcan (2010)'nın araştırmasına göre kadın çalışanların beşeri ilişkilere ilişkin iş tatmini erkek çalışanlara kıyasla daha fazladır, öğrenim seviyesi arttıkça iş tatmini ve güven duygusu artmaktadır, boşanmış ve bekâr çalışanların iş tatmini evli çalışanlara kıyasla daha yüksektir ve işletmenin yönetiminde yer alan kişilerin iş tatmini ve güven düzeyi teknik personele kıyasla daha yukarı seviyelerdedir.

Ünler (2015)'in çalışmasında Örgütsel Adalet ve Cinsiyet kavramına bakıldığında toplumda ve örgüt içinde kadınların sadece cinsiyetlerinden dolayı çok farklı yaptırımlara tabi oldukları ve bunun çalışma hayatlarında çok önemli yer aldığı gözlemlenmiştir. Cinsiyet kavramı çok geniş kapsamlı olduğundan araştırmamızda sadece demografik özelliklerden biri olarak ele alınmıştır ancak örgütsel adalet ve cinsiyet ile ilgili ileride yapılacak kapsamlı araştırmaların literatüre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların adalet değerlendirmelerine bakıldığında kamu/özel sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve banka çalışanlarının işlemsel adalet değerlendirmelerinin kamu/özel sektör olmasına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kamu bankası çalışanlarının işlemsel adalet değerlendirmelerinin, özel sektör banka çalışanlarına göre daha düşük çıkması, kamu çalışanlarının örgütlerinin adalet uygulamalarını adaletsiz bulduklarını ifade etmektedir. Kamuda çalışanlara göre kurumları daha statik ve monotondur. Kamu bankalarında yapılan işe karşı ödenen ücret özel sektöre göre daha düşüktür. Kariyer olanakları kamu bankalarında özel bankalara göre daha ağır ve adaletsiz olarak ilerlemektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ve çalışanın iş için yetiştirilme imkânlarının da özel sektörde daha başarılı olduğu düşünülmektedir. Kamu sektöründe, işe yeni başlayanların işe yönelik eğitimlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmemesi, bankacılık sektörünün yoğun iş temposunda çalışanın aşırı sorumluluk almasına ve işe karşı negatif duygular beslemesine sebep olabilmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında yükselmek için adam kayırmacılığın daha fazla olduğunun düşünülmesi çalışanların adalet değerlendirmelerinde olumsuz düşüncelere yol açmaktadır. Kamuda çalışanların özeld çalışanlara göre adalet değerlendirmelerinin daha düşük olmalarının bir diğer nedeni hedef/ücret dengesinin sağlanamamasından kaynaklanmakla birlikte özellikle çalışanların işten ayrılma düşüncelerinde ücret kısmının çok fazla etki etmediği görülmüştür.

Banka çalışanlarının çalıştıkları yerin genel müdürlük veya şube olması durumunda genel adalet değerlendirmelerinin değiştiği görülmüştür. Çalışmanın sonuçları Özyayın ve Özdemir (2014)'in bulgularını desteklemektedir. Özyayın ve Özdemir'in çalışmasında şube bünyesinde çalışan personelin iş tatminlerinin genel müdürlük bünyesinde çalışan banka personelinin iş tatminlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun sebebi ise şube personelinin hedef baskısı altında çalışması ve müşteriye hizmet vermesi sırasında yaşadığı sıkıntılardan kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda şubede çalışan bankacıların, genel müdürlükte çalışanlara göre işlemsel adalet değerlendirmelerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Şube çalışanlarının etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin de benzer şekilde genel müdürlükte çalışanlara göre daha düşük çıktığı görülmektedir. Örgütsel adaletin diğer boyutu olan dağıtımsal

adalet değerlendirmesine bakıldığında da aynı sonucun ortaya çıktığı yani Şubede alıŐanların dağıtımsal adalet değerlendirmelerinin genel m¼d¼rl¼k çalışanlarına g¼re daha d¼Ő¼k olduğu g¼r¼lmektedir.

Bu istatistiklere g¼re Şube alıŐanlarının ¼rg¼tsel adaletin ¼ boyutunda da genel m¼d¼rl¼k çalışanlarına g¼re daha d¼Ő¼k adalet duygusuna sahip oldukları g¼r¼lebilmektedir. Şube alıŐanlarının iş y¼k¼n¼n genel m¼d¼rl¼k çalışanları ile karŐılaŐtırıldıęında adil olmadığını d¼Ő¼nmeleri, yoğun çalışma temposuna ilave olarak s¼rekli mesaiye kalınması ancak Őubedekiler çalışırken genel m¼d¼rl¼k çalışanlarının mesai kavramlarının olmaması en ¼nemli etkenlerden biri olarak g¼r¼lebilmektedir. Şube çalışanlarına hedefler verilirken genel m¼d¼rl¼k çalışanlarına hedef verilmemekte, Şube alıŐanları hem m¼Őteri ile uęraŐmak da hem de ¼st y¼netimin hedef baskısına maruz kalmaktadırlar. Aynı unvan ile işe başlayan kişinin Şubede yaptığı iş/iş y¼k¼ ve aldığı ¼cret ile genel m¼d¼rl¼kte çalışan kişinin aldığı ¼cret arasında dengesizlik olduğu d¼Ő¼n¼lmektedir. Ayrıca genel m¼d¼rl¼k çalıŐanının kendini Şube çalıŐanından aynı hiyerarşik kademedede olsa bile ¼st¼n g¼rmesi, Şube alıŐanında mutsuzluk yaratmakta ve adaletsizliğe uğradığı hissini arttırmaktadır. Şube alıŐanlarının s¼rekli sirk¼lasyon ile başka Őubelere tayinlerinin çıkması ve bu kararın kendileri tarafından verilmemesi ile genel m¼d¼rl¼k alıŐanlarında bu sirk¼lasyonun neredeyse hiç olmaması çalışanlarda işyerinde adaletsizlik yapıldığına dair duyguların oluşmasında ¼nemli bir etkidir. Ayrıca Şube çalıŐanına çok fazla sorumluluk ve iş y¼k¼ verilmesine rağmen, karar verme yetkisinin verilmemesi Şube çalıŐanının işi sahiplenme konusunda isteksizliğine yol açabilmektedir.

İŞ tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek amacı ile yapılan regresyon analizi sonuçlarına g¼re işten ayrılma niyeti d¼zeyinin belirleyicisi olarak iş tatmin değişkenleri ile ilişkisi g¼l¼ bulunmuştur. Buna g¼re çalışanların iş tatmini d¼zeyi işten ayrılma niyeti d¼zeyini azaltmaktadır. Çalışmanın sonuçları daha ¼nceki çalışmalara benzerlik g¼stermektedir. Demirel(2012)'in Antalya'da faaliyet g¼steren otel işletmeleri ¼zerinde yaptığı araştırma sonuçlarına g¼re çalışanların ¼rg¼tsel adalet değerlendirmelerinin pozitif y¼nde olması işten duydukları tatmini arttırmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Demirel'in

çalışmasına göre otel çalışanları en çok etkileşimsel adaletten etkilenmektedir ve otel işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksektir.

İşlemsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adaletin üç boyutu ayrı ayrı ele alınacak olursa, bankada işlemsel adalete yönelik çalışan duygularının olumlu yönde artması çalışanların işten duydukları tatmin düzeylerini de arttırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Çalışanların dağıtımsal adalete yönelik değerlendirmelerinin olumlu yönde artması çalışanların işten duydukları tatmin düzeyini arttırmakta ve işten ayrılma niyetleri en düşük düzeyde kalmaktadır. Çalışanların etkileşimsel adalet değerlendirmelerinde ise herhangi bir etki görülmemektedir.

Sonuç olarak bu araştırmada bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerine etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları asıl merak ettiğimiz konu olan şube/genel müdürlük çalışanları ile kamu/özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet değerlendirmelerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin ne şekilde olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Sonuçlar bizim de tezimizde iddia ettiğimiz gibi olmuş ve şube çalışanlarının işten ayrılma niyetleri genel müdürlük çalışanlarına göre, kamu sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetleri özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

Bu sonuçlar ışığında banka yöneticilerinin şube çalışanları için daha fazla adil uygulamalarda bulunmaları örgüt içindeki adalet duygusunu arttıracak ve çalışanların işlerinden duydukları tatmin artacak ve böylelikle işten ayrılma niyeti içinde olmayacaklardır. İş gücü devrinin yüksek olduğu örgütler hem maliyet hem de insan kaynağı açısından kayba uğrayacaklar, diğer taraftan bireyler işten ayrılma niyeti içinde olduklarında çalışırken çok fazla verimli olamayacak ve belki de yeni bir iş bulmadan işlerinden ayrılacaklardır. Bu durum hem çalışan hem işveren ve sonrasında tüm ekonomik sistem için olumsuz sonuçlara sebep olabilecektir. Bu durumun önlenmesi için çalışanın örgütsel adalete yönelik değerlendirmelerini olumlu yönde arttıracak uygulamaların örgüt içinde daha aktif olarak kullanılması tavsiye edilmektedir.

Bu araştırmanın çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen etmenleri göstermesi açısından yararlı bilgiler sunduğu düşünülmektedir. Literatüre bakıldığından örgütsel adaletin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesinde bankacılık sektörüne dair çok fazla çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Günümüz çalışma hayatında bankaların yerinin gün geçtikçe çok daha fazla önem kazandığı da göz önüne alındığında, gerek istihdam edilen çalışan sayısının fazlalığı gerekse iş gücü devrinin özellikle fazla olması bu sektörde daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca bu çalışma sadece İstanbul'daki özel ve kamu banka çalışanlarına yapılmıştır. Bundan sonra benzer konuda yapılacak çalışmalarda tüm iller ve ilçelerdeki banka çalışanlarına ulaşılması ve bu çalışanlar üzerinde daha geniş örneklem kitlesi ile araştırma yapılması araştırmacılar açısından çok daha farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Baysal, A.C. & Tekarslan, E., 2004. *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. 2. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

Büyüköztürk, Ş., 2011. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik : Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y., 2002. *Genel işletmecilik bilgileri*. 13.Baskı. Ankara: Siyasal kitapevi.

Can, H., 2005. *Organizasyon ve yönetim*. 7.Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Davis, K., 1977. *Human behaviour at work*. K.Tosun, T.Somay, F.Aykar, C.Baysal, Ö.Sadullah, S.Yalçın (Çev.), İstanbul: Mc Graw Hill.

Erdoğan, İ., 2007. *İşletmelerde davranış*. 7.Baskı. İstanbul: Miad Yayınları

Eren, E., 1991. *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Küre Ajans.

Genç, N., 2008. *Meslek yüksek okulları için yönetim ve organizasyon*. 2.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Greenberg, J., 1993. *The social side of fairness interpersonal and informational classes of organizational justice. Justice in the workplace : Approaching Fairness in Human Resources Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hacıoğlu, N., Köroğlu, A. & Köroğlu, Ö., Perçin, N.Ş. & Özkul, E., Kuşlivan, Z., Tetik, D. & Pala, T., Paksoy, M., Güzel, T., Topaloğlu, C. & Avcı, U., Örneç, A.Ş., Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş.A., Aktaş, G., Arbak, Y. & Günlü, E., Boz, M.,

Özgen, I. & Sürgevil, O., Gümüş, M., Tükeltürk, Ş.A. & Perçin, N.Ş., Yılmaz, S. ve Türkay, O., 2009. *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Z.Sabuncuoğlu (Ed.). Bursa: Mkm Yayınları

Hersey, P. & Blanchard, K.H., 1982. *Management of organizational behavior*. 4th Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Huberman, M., 1992. *Teacher Development and Instructional Mastery*. London: *Understanding Teacher Development*.

Kağıtçıbaşı, Ç., 1998. *Kültürel psikoloji*. İstanbul: Altan Matbaacılık.

Kalaycı, Ş., 2006. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaynak, T., 1990. *Organizasyonel davranış*. İstanbul: Alfa Yayıncılık

Kaynak, T., 1995. *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. 2.Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık

Koçel, T., 2015. *İşletme yöneticiliği*. 16.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Köse, Z., 2015. *İşletme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları

Luthans, F., 1995. *Organizational behavior*. 7th Edition. United States Of America: Mc Graw Hill.

McAfee, R.B. & Champagne, P.J., 1987. *Organizational behavior a manager's view*. United States of America: West Publishing Company.

Newstorm, J.W. & Davis, K., 1993. *Organizational behavior human behavior at work*. 9th Edition. United States of Amerika: Mc Graw Hill.

- Özmen, Ö.T., Arbak, Y. ve Özer, P.S., 2005. *Değerler ve Adalet:Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul.
- Robbins, S.P., 1994. *Örgütsel davranışın temelleri*. S.A.Öztürk (Çev.), İstanbul: Prentice Hall Inc.
- Steers, R.M., 1988. *Organizational behavior*. 3rd Edition. L.W. Porter & J.W. McGuire (Eds.). United States of America: Scott Foresman and Company.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., 2001. *Davranış bilimlerine giriş örgütlerde davranış*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thibaut, J.,& Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tutar, H., 2000. *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ünler, E., Arda, Ö.A., Kılıç, B., Yurdakul, H., Koç, E., Yılmaz, Ş., Duyar, D., Ersül, M., Erben, G.S. ve Irak, D.U., 2015. *Örgütsel adaletin peşinde*. E.Ünler & H.Gürel (Ed.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Wasti, A., İşcan, Ö.F., Karabey, C.N., Öz, E., Keser, A., Yılmaz, G., Güler, B.K., Çakır, Ö., Yürür, S., Seçer, B., Özgener, Ş., Tanç, A., Ulu, S., Ünsal, P., Çöl, S.Ö., Solmuş, T. ve Seçer, Ş., 2009. *Çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar*. A.Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Ed.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Sürelî Yayınlar

- Alkış, H. ve Öztürk, Y., 2009. Otel işletmelerinde motivasyon faktörü üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. **8** (28), ss.212-236.
- Altıntaş, F.Ç., 2006. Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*. **7** (2), ss.19-40.
- Al-Zu'bi, H.A., 2010. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*. **5** (12), pp.102-109.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N., 2014. Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **19** (3), ss.353-370.
- Baron, R. M., ve Kenny, D.A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*.(**51**), ss.1173-1182.
- Brawley, A.M. & Pury, C.L.S., 2015. Work experiences on MTurk: Job satisfaction, turnover and information sharing. *Computers in Human Behavior*. (54), pp.531-546.
- Burke, R. J., & Wilcox, D.S., 1969. Effects of different patterns and degrees of openness in superior-subordinate communication on subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*. **12**(3), pp.319-326.

- Çarıkçı, İ. H., 2000. Çalışanlarda iş tatminini etkileyen kişisel özellikler ve örgütsel sonuçları: süpermarket çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*. 5(2), ss.155-168.
- Çekmecelioğlu, H.G., 2007. Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (1), ss.79-97.
- Çekmecelioğlu, H.G., 2011. Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim Dergisi*. 22 (68), ss.29-47.
- Çetin, F. Ve Şeşen H., Basım H.N., 2012. Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13 (2), ss. 197-211.
- DeConinck, J.B. & Stilwell, C.D., 2004. Incorporation organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*. (57), pp.225-231.
- Demireli, C. ve Munzur, Ç., 2012. Personelin çatışma yönetimi algıları ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: Mersin gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (34), ss.295-309.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R., 2011. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(1) ss.245-270.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D., 1985. Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration. *Psychological Bulletin*. (97) ss. 233–250.

- İçerli, L., 2010. Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. **5** (1), ss.67-92.
- İşbaşı, J.Ö., 2001. Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. **1**(1), ss.51-73.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A., 2004. Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. **59** (1), ss.181-281.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U., 2010. Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. **24** (4), ss.195-216
- İyigün, N.Ö., 2012. Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (21), ss.49-64.
- Jackofsky, E.F., 1984. Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*. **9**(1), 74-83.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A., 2012. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **17** (1), ss.387-401.
- Karaca, B. ve Balcı, V., 2011. İlköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini üzerine ampirik bir çalışma: Ankara'daki devlet okulları ile özel okulların karşılaştırılması. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. (1), ss.33-40.
- Kaya, İ., 2010. Otel işletmelerinde iş görenlerin iş tatminini etkileyen iş bırakma eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **19** (2), ss.219-236.

- Keklik, B. ve Us, N.C., 2013. Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **18** (2), ss.143-161
- Kutunis, R.Ö. ve Mesci, M., 2010. Örgütsel adaletin çalışanların iş tatminine etkisi: Turizm alanında eğitim veren bir yüksek öğretim kurumuna yönelik bir örnek olay çalışması. *S.Ü. İ.İ.B.F Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **13** (19), ss.529-554.
- Lambert, E.G.,Hogan, L.N & Griffin, L.M. 2007. The impact of distirubative and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction and organizatioanl commitment. *Journal of Criminal Justice*. **35**, ss.644-656.
- Mert, İ.S., 2007. İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*. **11** (30), ss.263-278.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y., 2006. Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **13** (1), ss.39-51.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S., 2013. Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **10** (23), ss.335-358.
- Özaydın, M.M., ve Özdemir, Ö., 2014. Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1), ss. 251-281.

- Polat, S. ve Ceep, C., 2008. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (54), ss.307-331.
- Sokmen, A., Bilsel, M.A., ve Erbil, C., 2013. Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (1), ss.43-62.
- Şeşen, H., 2010. Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: İş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9 (2), ss.67-90.
- Taslak, S., 2015. Banka çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan faktörlere yönelik bir araştırma: Muğla ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (12), ss.145-160.
- Thibaut, J., & Walker, L., 1978. A theory of procedure. *California Law Review*. 66(3), ss. 541-566.
- Tziner, A. & Sharoni, G., 2014. Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamilyconflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*. (30), pp.35-42.
- Usta, R., 2009. İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 34, ss.241-263.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J.C., 2014. İletişim ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11 (41), ss.237-250.
- Vidal, M., Eugenia, S., Vale, R.S., & Aragon, R., Isabel, B., 2007. Antecedents of expatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence

from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*. (60) pp.1272–1281.

Yelboğa, A., 2012. Örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*. **12** (2), ss.171-182.

Yeşil, S. ve Dereli, S.F., 2012. Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **2** (1), ss.105-122.

Yeşiltaş, M., Çeken, H., ve Sormaz, Ü., 2012. Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28, ss.18-38.

Yıldız, S., 2014. Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış*. **14** (2), ss.199-210

Diğer Yayınlar

- Akca, B., (2012). Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO işletmelerinde bir araştırma. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Kılıç, B., (2006). The Effect Of supervisor on Job Attitudes: The Role Of Communication and Power Styles. *Doktora Tezi*.
- Aliyeva, A., (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Bidarian, S. & Jafari, P., 2012. The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (47). Abstract From Science Direct [29 Kasım 2015].
- Çağ, A., (2011). Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Demirel, G., (2012). Örgütsel adalet algısının iş bırakma eğilimi üzerine etkisi: Antalya ili 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Eğilmezkol, G., (2011). Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık anlayışlarının analizine yönelik bir çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Eker, G., (2006). Örgütsel adalet algısı, boyutları ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

- Görgülür, A.A., (2013). Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- Gürpınar, G., (2006). An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange and turnover intention. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Homayouni, V., (2014). Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi: Otel işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Lotfi, M.H. & Pour, M.S., 2013. The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame noor university. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (93). Abstract From Science Direct [29 Kasım 2015].
- Nojani, M.İ., Arjmandnia, A.A., Afrooz, G.A. & Rajabi, M., 2012. The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general , special and gifted education systems. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (46). Abstract From Science Direct [29 Kasım 2015].
- Önderoğlu, S., (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Sayın, U., (2009). İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Varol, F., (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi : Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Yagmur, Y., (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

Yavuz, S., (2010). Örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Zainalipour, H., Fini, A.A.S. & Mirkamali, S.M., 2010. Study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (5). Abstract From Science Direct [29 Kasım 2015].

Zeinabadi, H. & Salehi, K., 2011. Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (ocb) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (29). Abstract From Science Direct [29 Kasım 2015].

EKLER

Ek 1. Demografik Özelliklere Ait Anket Soruları

Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Yüksek Okul		
	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora		
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-24	<input type="checkbox"/> 25-31	<input type="checkbox"/> 32-38	<input type="checkbox"/> 39 ve üzeri	
Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
Medeni Haliniz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Diğer		
Çocuğunuz Var mı	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır			
Çalıştığınız Sektör	<input type="checkbox"/> Kamu	<input type="checkbox"/> Özel			
Çalıştığınız Birim	<input type="checkbox"/> Şube	<input type="checkbox"/> Genel Müdürlük			
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri
Unvanınız	<input type="checkbox"/> Memur	<input type="checkbox"/> Uzman Yrd/Uzman			
	<input type="checkbox"/> Yetkili Yrd/Yetkili	<input type="checkbox"/> Müdür Yrd.	<input type="checkbox"/> Müdür		
Aylık Ortalama Net Geliriniz	<input type="checkbox"/> 1000-2000 TL	<input type="checkbox"/> 2001-3000 TL	<input type="checkbox"/> 3001- 4000 TL	<input type="checkbox"/> 4001-5000 TL	<input type="checkbox"/> 5001 ve üzeri

Ek 2. Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Anket Soruları

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler ile ilgilidir:</i>	1	2	3	4	5
1. Çalışma programım adildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İŞ TATMİNİ					
<i>Bu bölümdeki sorular sizin işinize karşı duygu ve durumlarınızı ifade etmekte ve işinizden ne kadar memnun olduğunuzu ölçmektedir:</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği) işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından işimden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışma şartları açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından işimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>