

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

KONTROL ODAĞI – İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISİNİN ARACI ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Beril ÇAYLI

Balıkesir, 2013

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

KONTROL ODAĞI – İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISININ ARACI ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Beril ÇAYLI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

Balıkesir, 2013

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201012501001 numaralı Beril ÇAYLI'nın hazırladığı "Kontrol Odağı – İş Tatmini İlişkisi Ve Örgütsel Adalet Algısının ^{Araç} ~~Moderatör~~ Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 09.07.2013 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan
Prof. Dr. İyşe A. Seymen

Üye (Danışman)
Prof. Dr. İyşe A. Seymen

Üye
Doç. Dr. İyşe İnci Bolat

Üye
Yardımcı Doç. Dr. Ömer L. MET

Üye

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

22.07/...../2013

Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda yüksek lisans çalışması olarak düzenlenen bu çalışmada; bir kişilik özelliği olan kontrol odağı, bireyin iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışma, kontrol odağı, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirleyerek, söz konusu değişkenler üzerine araştırma yapacak kişilere katkıda bulunacaktır.

Yapılan bu araştırma çok sayıda kişinin desteği ile sağlanmıştır. Öncelikle bana yol gösteren ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN ve Öğretim Görevlisi Taşkın KILIÇ başta olmak üzere yüksek lisans eğitim sürecinde bana emekleri geçen tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Kaynak taramalarım sırasında hem akademik hem de manevi yönden destek sağlayan Kübra POLAT ve kuzenim Özgür AYGÜN'e desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Akademik desteğin yanında kişisel desteklerini esirgemeyen annem Göksel ÖZKAN başta olmak üzere ailem Ümran GÖNÜL, Celal GÖNÜL, Demet AYGÜN, Sezgin AYGÜN, Deniz GÖNÜL ve anket çalışması sırasında yardımcı olan arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak da manevi açıdan daima yanımda olan değerli büyüklerim Nevzat ÖZKAN ve Ülker ÖZKAN'a teşekkür ederim.

Beril ÇAYLI

ÖZET

KONTROL ODAĞI – İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACI ETKİSİ

ÇAYLI, Beril

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

2013,112 Sayfa

Bu çalışmada; bir kişilik özelliği olan kontrol odağı, bireyin iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmaktadır. Bu çalışma kontrol odağı, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirleyerek, söz konusu değişkenler üzerine araştırma yapacak kişilere katkıda bulunacaktır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, ikinci bölüm yazın taramasından elde edilen kaynaklarla ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümünde, alan araştırması yapılarak, hipotezlerin doğruluk düzeyi araştırılmıştır. Bu doğrultuda; hazırlanan anket formu, tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak Türkiye'nin çeşitli illerindeki turizm çalışanlarına uygulanmıştır. Çalışmanın üç değişkeni (adalet algısı, iş tatmini, kontrol odağı) için daha önce geliştirilmiş ve kullanılmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Son olarak dördüncü bölümde elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; kontrol odağı ve iş tatmini arasında etkileşim adaletinin aracılık etkisi bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Kontrol odağı, Örgütsel adalet algısı, İş tatmini, Aracı etki.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN LOCUS OF CONTROL, JOB SATISFACTION AND MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

ÇAYLI, Beril

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Advisor: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

2013, 112 Pages

The objective of this research was to show the relationship between locus of control, which is one of the main personal characteristics, job satisfaction and moderating organizational justice perception. This study not only highlights the relationship of locus of control, job satisfaction and organizational justice perception but also helps the people who works on these variables mentioned.

Through the aim of the study, the first phrase of the project involves the study of the books and articles data handling, the third and the fourth phrases include the research of the uprightness of hypothesis by doing field research. The survey prepared was given randomly to the sample who works in tourism sector in several different cities of Turkey. The scale developed and used before was benefited for the variables in the study. The final phrase includes the findings gained after the research according to the results of the study. According to results of survey; moderating effect of interactional justice has been found between locus of control and job satisfaction.

Key words: locus of control, organizational justice perception, job satisfaction, mediating effect.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	1
1.3. Önem	2
1.4. Varsayımlar	2
1.5. Sınırlılıklar	2
2. İLGİLİ ALANYAZIN	3
2.1. KONTROL ODAĞI KAVRAMI	3
2.1.1. KONTROL ODAĞI TANIMI VE BOYUTLARI	3
2.1.1.1. Dış Kontrol Odağı	4
2.1.1.2. İç Kontrol Odağı	5
2.1.2. SOSYAL BİLİŞ KURAMI VE KONTROL ODAĞI KAVRAMI	8
2.1.3. KONTROL ODAĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
2.2. İŞ TATMİNİ	15
2.2.1. İŞ TATMİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ	15
2.2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ETMENLER	18
2.2.3. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	25
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET	31
2.3.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	31

2.3.1.1. Genel Olarak Adalet Kavramının Analizi	31
2.3.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	35
2.3.2.1. Dağıtım Adaleti	36
2.3.2.2. Süreç Adaleti	37
2.3.2.3. Etkileşim Adaleti	38
2.3.3. ÖRGÜTSEL ADALET OLGUSUNU DESTEKLEYEN SOSYAL KURAMLAR	39
2.3.3.1. Eşitlik Kuramı	39
2.3.3.2. Göreli Yoksunluk Kuramı	41
2.3.3.3. Folger'ın Bilişsel Dayanaklar Kuramı	41
2.3.3.4. Kestirme Adalet Kuramı	42
2.3.3.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli	43
2.3.3.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli	44
2.3.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN UNSURLAR	45
2.3.4.1. Bireysel Unsurlar	45
2.3.4.2. Örgütsel Unsurlar	48
2.3.4.3. Sosyo-Kültürel Unsurlar	50
2.3.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN SONUÇLARI	52
2.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	55
2.4.1. KONTROL ODAĞI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	55
2.4.2. KONTROL ODAĞI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİ	58
2.4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	59
2.4.4. ARACI İLİŞKİ	62
3. YÖNTEM	62
3.1. Araştırmanın Modeli	62
3.2. Evren Örneklem	63
3.3. Veri Toplama Araçları	63
3.4. Verilerin Toplanma Süreci	65
3.5. Verilerin Analizi	65
4. BULGULAR VE YORUM	66

4.1. Demografik Veriler	66
4.2. Güvenilirlik Analiz Sonuçları	68
4.3. Faktör Analizi Sonuçları	68
4.4. Değişkenlerin T- Testi Sonuçları	71
4.5. Değişkenlerin ANOVA Testi Sonuçları	72
4.6. Araştırma Modeli ve Alternatif Modellerin Karşılaştırılması	73
4.7. Hipotez Testi Sonuçlar	75
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA	81
EKLER	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Kontrol Odağı	4
Şekil-2 Örgütsel Adalet Sınıflandırması	37
Şekil-3 Araştırmanın Modeli	62
Şekil-4 Kısmi Aracı Model	75

TABLULAR LİSTESİ

Tablo-1 Demografik Veriler	66
Tablo-2 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	68
Tablo-3 Ölçeklerin Faktör Analizi Karşılaştırması	70
Tablo-4 Cinsiyete Göre Değişkenlerin T-Testi Sonuçları	71
Tablo-5 Medeni Hale Göre Değişkenlerin T-Testi Sonuçları	71
Tablo-6 Statüye Göre Değişkenlerin T-Testi Sonuçları	72
Tablo-7 Değişkenlerin ANOVA Testi Sonuçları	72
Tablo-8 Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları	73
Tablo-9 Model Karşılaştırma Çizelgesi	74
Tablo-10 Hipotezlere Ait Sonuçlar	75

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Bu çalışmada, kontrol odağı kavramı, bir kişilik değişkeni olarak ele alınarak, iş tatmini ve örgütsel adalet kavramları ile arasındaki ilişkiler incelenmekte; iş tatmininin sağlanmasında rol oynayan etmenler ile iş tatminsizliğinin olası sonuçlarına değinilmektedir. Bunlara ek olarak örgütsel adaletin boyutlarına, bu olguyu destekleyen kuramlara, etkileyen unsurlara ve sonuçlarına yer verilmektedir.

İşgörenlerin kişilik özellikleri, onların işe yönelik algılamalarını ve tutumlarını etkilemektedir. Araştırmanın problemini, kontrol odağı, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bunun yanında, kontrol odağı ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracı etkisinin olup olmadığı da saptanmaya çalışılmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde çalışan bireylerin kontrol odağı inançlarını, sahip oldukları iş tatmin düzeylerini ve adalet algılarını belirlemek ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın temel soruları şu şekilde belirlenmiştir.

1. Çalışanların kontrol odağı inançları, iş tatmini düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklar var mıdır?
2. Farklı kontrol odağına sahip bireylerin iş tatmin düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklar var mıdır?
3. Çalışanların kontrol odağı inançları, iş tatmini düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

1.3. Önem

Gün geçtikçe iş yaşamının insanların hayatındaki önemi artmaktadır. Çalışan bireylerin işe yönelik tutumlarını iyileştirmek için kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan işi uyumlu hale getirmek gerekmektedir. Bu çalışma farklı kontrol odağı inancına sahip bireylerin işe yönelik tutumlarını ve beklentilerini ve değişkenler arası ilişkileri belirlemek açısından önemlidir. Bu çalışma kontrol odağı ve iş tatmini arasında örgütsel adalet algısının aracı etkisini ölçmektedir. Yazında bu kavramlara dair çalışmalar bulunmakta; ancak sayıca az olması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın amacına uygun olarak kontrol odağı inancı, iş tatmin düzeyi ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hazırlanan anket formunun katılımcılar tarafından dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır. Aynı zamanda kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin kabul edilebilir değerlerde olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışmada ilgili alan yazında kullanılan veriler ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Bu ikincil kaynaklar; araştırma raporları, süreli yayınlar, makaleler, kitaplar, dergiler, tezler, bildirimler, sözlükler ve anahtar kelimeler doğrultusunda taranan internet veri tabanları gibi bilgi kaynakları ve çalışmanın yapıldığı sektör ile sınırlıdır.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. KONTROL ODAĞI KAVRAMI

2.1.1. KONTROL ODAĞININ TANIMI VE BOYUTLARI

Kontrol odağı kavramı, genel olarak bireylerin elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin ya da başarı veya başarısızlık durumlarının nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bu atıflar, bireylerin kendileri dışındaki şans, kader ve diğer insanlar gibi faktörlere yapılabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir. Kontrol odağı kısaca, bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır (Basım ve Şeşen,2006:160; Zayas,2006:2).

Rotter'in Sosyal Öğrenme Kuramı, psikolojideki farklı iki önemli kuram olan davranışçı kuramlarla bilişsel kuramları bütünleştirir ve karmaşık insan davranışını dört tür değişkenle açıklar. Bu değişkenler (Ünsal,2005:45); davranışlar, beklentiler, pekiştirme değeri ve psikolojik durum, olarak sıralanabilir.

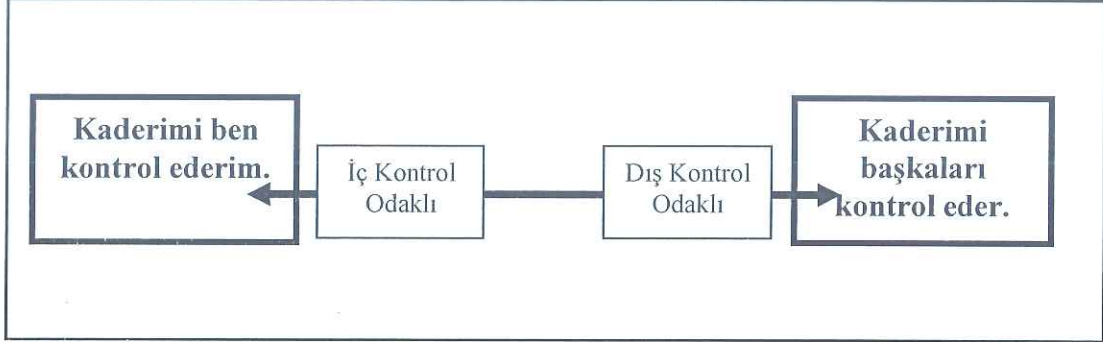
Rotter (1966)'e göre kontrol odağı, bireyin belli bir davranışını bir pekiştiricinin izleyeceğine dair beklentinin kuvvetlenmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre, kişinin davranışlarını, onu bir pekiştiricinin izleyeceği ya da izlemeyeceğine dair beklenti oluşturur. Birey, pekiştiricilerin, kendi kontrolünde ya da şans gibi kendisi dışındaki güçlerin kontrolünde olduğuna dair bir inanca sahip olabilir. Birinci durumda iç kontrol odağına, ikinci durumda ise dış kontrol odağına sahip olduğu kavramsallaştırılmıştır.

Bireyler, kontrol odağı adı verilen bu süreklilik içinde belirli noktalarda yer alabilirler. Bu boyutun bir ucunda içsel yönlendirme, bir ucunda da dışsal yönlendirmeye sahip bireyler vardır. İç-dış kontrol odağı inancının bu doğrusunda bazı bireyler uç noktalarında, bazıları da ortalarında yer alabilmektedirler (Açıkmeşe, 2007: 22). İç ve dış kontrol odağının işleyişi birbirinden farklıdır. İç kontrol odağı; ortaya konan performansın, bireyin kendi kabiliyet ve davranışından kaynaklandığını

ifade etmektedir. Dış kontrol odağı ise; performansı talih, şans, kader gibi bir dizi dış etkenlerle ifade etmektedir (Rotter,1966).

Kuramdan hareketle, iç ve dış kontrol odağı kavramları Şekil-1 deki gibi özetlenebilir:

Şekil-1 Kontrol Odağı



2.1.1.1. Dış Kontrol Odağı

Rotter (1966) dış kontrol odağını, ortaya konan performansın şans, kader gibi dış etkenlere bağlanması şeklinde, tanımlamaktadır. Yazar, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kısmet” in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir. Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilir. Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre “dış kontrollü” olarak tanımlanmaktadır (Rotter,1966).

Dış kontrol odaklı kişiler, içinde yaşadıkları sosyal çevrenin kurallarına uymayı görev saymaktadırlar. Davranışlarını “başkaları ne der?” düşüncesiyle belirleyebilmekte ve başkalarının baskılarına yenik düşebilmektedirler. Çoğu kez kendi mutluluklarını bir başkasına bağımlılıkta (anne, baba ve eş gibi) ve onları mutlu etmekte arayabilmektedirler. Dış kontrol odağı sınırına yakın olan kişiler yaşantılarını etkilemekte aciz olduklarına ve yaşamı kaderin belirlediğine, ellerinden

gelen bir şey olmadığına inanmaktadırlar (Alisinanoğlu, 2003: 98). Dış kontrol odaklı olan bireyler kendilerine güvenmemekte, daha yüksek ve daha fazla yetersizlik hissetmekte, daha fazla sinirli ve depresif olmakta, daha az güç ve esneklik göstermektedir (Yağışan, Sünbül ve Yücalan, 2007:246; Ashby, Kottman ve Draper, 2002:54). Araştırmalar, dış kontrol odaklı bireylerde, iç kontrol odaklılara göre kaygının ve başkalarını güçlü görme eğiliminin daha yüksek olduğunu, dış kontrol odaklı bireylerin iç kontrol odaklı bireylere göre daha saldırgan olduklarını, dış kontrol odaklı bireylerin çeşitli konularda yeteneklerini daha az ortaya koyma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Sardoğan, Kaygusuz ve Karahan,2006:186).

Alisinanoğlu (2003)'na göre, otoriter anne-baba tutumlarıyla büyüyen çocuklar, otoriteyle baş edebilmek için otoriteye boyun eğmekte ve istenilen davranışın dışına çıkmamaktadırlar. Bu durum özellikle şiddetli cezanın uygulandığı ve cezadan kurtulmanın tek yolunun boyun eğmek olduğu ortamlarda görülmektedir. Bu çocukların çoğu yetişkin olduktan sonra da otoriteye sorgusuz uymayı sürdürmekte ve gücü simgeleyen her şeye karşı boyun eğebilmektedirler. Çoğunlukla dış kontrol odağı boyutunda yer alan bu çocuklar, kendi gereksinimlerini görmezden gelmekte, kendi düşüncelerini savunamamakta ve aldığı kararların da arkasında duramamaktadırlar. Bu tür çocuklar, kendilerini çevrelerindeki diğer bireylerin isteklerini yerine getiren bir araç olarak görerek, artık kendi yaptıklarından sorumlu olmadıklarını düşünebilmektedir (Alisinanoğlu, 2003: 99).

Kontrol odağının, kişilerarası ilişkilerde ve sosyal becerilerde etkili olduğu, dış kontrol odaklı kişilerin kişilerarası ilişkilerde daha yetersiz ve sosyal yeteneklerinin daha zayıf olduğu belirtilmektedir (Martin, Thomas, Charles, Epitropaki ve Mcnamara, 2005:142-143). Bu görüşü destekler nitelikte bir diğer çalışmada, dış kontrol odaklı kişilerin iletişim becerilerinin iç kontrol odaklılara göre daha kötü olduğu ortaya konmuştur (Libert, Janne, Razavi, Merckaert, Scalliet, Delvaux, Etienne, Conradt, Klastersky, Boniver ve Reynaert, 2003:506).

2.1.1.2. İç Kontrol Odağı

Olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan kişinin sahip olduğu kontrol odağı inancı, "iç kontrol" olarak

tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen,2006:160). Yağışan (2007)'ın çalışmasına göre, iç kontrol odaklı olanlar daha bağımsız, daha başarılı, politik açıdan daha aktif ve daha fazla kişisel güce sahip olma eğilimindedir (Yağışan vd., 2007:246).

Alisinanoğlu (2003)'na göre, kontrol odağının iç kontrol sınırına yakın olan kişiler, yaşadıkları olayların ya da çevrelerinde olup bitenlerin kendi denetimleri altında olduğuna ve yaşamlarını istedikleri yöne çevirebileceklerine inanmaktadırlar. Bu tip insanlar başarısızlıklarının sebebini dış faktörler yerine kendi davranışlarında arayabilmekte; kendi düşüncelerine önem vermekte ve başkalarının baskılarına yenik düşmeden kendi kararlarını uygulayabilmektedirler. İç kontrol odaklı kişiler, karar vermeden önce çok yönlü düşünmekte ve olayların sonuçlarını göz önüne alarak karar vermektedirler; bu kişiler işlerini severek yaparlar ve daha verimlidirler; aynı zamanda sorumluluklarını bilen, güvenilir ve uyumlu davranışlar gösteren kişilerdir (Alisinanoğlu, 2003: 98).

İç kontrol odağına sahip olan bireylerin, duygularını tanıma ve ifade etme konusunda dış kontrol odağına sahip olanlara göre daha yeterli oldukları ve kendilerine güvenlerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir (Hexel, 2003:1268). Örneğin; iş görüşmelerinin başarısızlıkla sonuçlandığını öğrenen bireylerin, başka sebepler bulmak yerine bundan kendilerini sorumlu tuttuklarında daha iyi sonuçlar elde edebilecekleri yaygın bir görüştür. İç kontrol odaklı kişiler böyle bir durumla karşılaştıklarında, “başarısız oldum; çünkü kişisel gelişimime çok az zaman ayırdım” diye düşüneceklerdir. Dış kontrol odaklı kişiler ise benzer bir durumda “başarısız oldum; çünkü başvuru formum kayboldu” diye düşünebilirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde; iç kontrol odaklı kişiler başarılı, etkili, atılgan, girişimci, güvenli ve bağımsız kişiler olarak tanımlanırken; dış kontrol odağına sahip kişiler, çevre üzerine denetimlerinin olmadığını düşünen, daha edilgin, kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişiler, olarak betimlenirler (Silvester, Anderson, Anderson ve Mohamed,2002:61).

Alisinanoğlu (2003)'na göre, demokratik bir aile ortamında çocuk bir birey olarak kabul edilmekte, koşulsuz sevgi ve saygı görmekte, karar vermesi ve deneme yanılma yoluyla öğrenmesi desteklenmektedir. Bu tür bir ailede kabul edilen ve edilmeyen davranışların sınırları bellidir ve bu kurallar çerçevesinde çocuk özgürdür;

aile içinde söz hakkı vardır. Böyle bir ortamda büyüyen çocuğun, iç kontrol odaklı bir birey olması beklenmektedir (Alisinanoğlu, 2003: 99).

Bu bilgilerden hareketle, iç kontrol odaklı kişilerin,

- Hedeflerini elde etme konusunda çevredeki fırsatlara karşı dikkatli olan,
- Çevresini geliştirmek için faaliyetlere katılan,
- Başarıyı elde etmeye büyük önem veren,
- Kendi becerilerini geliştirme konusunda daha istekli,
- Dış odaklılara göre daha fazla soru soran ve daha fazla bilgi hatırlayan kişiler olarak da tanımlandığı görülmektedir (Loosemore ve Lam, 2004:388).

Açıkmeşe (2007) çalışmasında ayrıca, erkeklerin kadınlardan daha iç kontrol odağı eğiliminde olduğunu, yaş artışı ile kişilerin iç kontrol odaklılık düzeyinin arttığını ve örgütsel statüsü yüksek kişilerin daha çok iç kontrol odaklı olduklarını belirtmiştir (Açıkmeşe, 2007:23).

Kontrol odağı boyutunda, zıt uçlarda yer alan kişilerin başa çıkma tepkileri arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. İç kontrol odaklı bireylerin problem çözmeye yönelik olarak başa çıkma stratejilerini seçtikleri; oysa dış kontrol odaklı bireylerin duyguya odaklanan ve yatıştırıcı türden başa çıkma stratejilerini benimsedikleri görülmektedir (Açıkmeşe, 2007:22).

İç kontrol inancına sahip bireyler, amaçlarına ulaşma olasılığı ile gösterdikleri çaba ve deneyimlerinden ders çıkarma yetenekleri arasında doğru ilişki olduğuna inanırlar ve kendileri için zor hedefler koyarlar. Buna karşılık, dış kontrol odaklı bireyler de gösterdikleri çaba ile bu çabanın sonucunda elde ettikleri netice arasında bir bağlantı olduğuna inanmazlar ve başlarına gelen önemli olayların belirleyicisi olarak çoğunlukla şans faktörünü görürler (Basım ve Şeşen,2006:161).

Basım ve diğerleri (2009) tarafından yapılan ve kişilerin kontrol odağı inançlarını ele alan çalışmada, iç kontrol odaklı kişilerin dış kontrol odaklı kişilere göre çatışma çözme süreçlerinde kendilerini daha iyi ifade ettikleri ortaya çıkmıştır (Basım, Çetin ve Meydan, 2009:66).Kişilerarası çatışma süreçlerinde ise iç kontrol odaklı kişilerin yüzleşmeyi, dış kontrol odaklıların ise yüzleşmeden kaçmayı tercih ettikleri

görülmektedir. Dış kontrol odaklıların, kişilerarası ilişkilerde edilgin olmaları, kendilerine güvenmemeleri, kendilerini genel olarak yetersiz görmeleri ve öz saygı seviyelerinin düşük olması gibi özellikler, çatışma çözme süreçlerinde neden yüzleşmeden kaçtıklarını açıklamaya yardımcı olabilir (Şahin, Basım ve Çetin,2009: 158-159).

2.1.2. SOSYAL BİLİŞ KURAMI VE KONTROL ODAĞI KAVRAMI

Bireyler, gündelik yaşamlarında kitle iletişim araçları, arkadaş, aile çevresi gibi dış faktörlerden etkilenmektedirler (Sakallı, 2001:14). Başkalarının davranışlarını gözleyerek, kendi davranışlarını şekillendirmeyi bir öğrenme süreci olarak tanımlayan görüş, Aristo ve Platon'a dek uzanmaktadır (Aydın, 2004:213).

Davranışçı ve bilişsel yaklaşımın özelliklerini içeren psikososyal öğrenme kuramına göre davranış, çevresel değişkenler, bilişsel özellikler ve kişisel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar (Açıkmeşe,2007:19). Çevre davranışlarımızı etkilediği gibi, davranışlarımız da içinde bulunduğumuz çevrenin karakterini belirlemektedir (Bandura, 2001:5). Dışsal ödüller olmadığı zaman, içsel ölçütler veya kişisel hedeflere ulaşmak, bireyler için pekiştirici olabilir. Bireylerin inançları ve kendilik algıları, koşullanma ile geliştirilip değiştirilebilmektedir. Sosyal öğrenme kuramı, davranışsal yaklaşıma bilişsel değişkenleri eklemiştir (Açıkmeşe,2007:19).

Sosyal Biliş Kuramına göre, insan davranışı, bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörler arasındaki sürekli etkileşim ile açıklanmaktadır (Bandura,1977:5) Bandura (1977)'ya göre, birey ile çevresi arasında sürekli bir alışveriş söz konusudur. Bireyin içinde bulunduğu durum, onun düşüncelerini, gereksinimlerini ve güdülerini belirler. Birey kendi bilişsel sürecinde, durumları, uyarıları ve olayları seçer, kritik önemde olanları algılar. Bireyin algısı davranışını yönlendirir. Bilişsel etkileşim amaçlı bir eylemdir; organizmaya etki eden uyarılara verilen otomatik tepkiye benzemez. Birey kendine gelen bilgileri entegre eder, kendi ve çevresindeki dünya ile ilgili olanları bilişsel olarak anlamaya çalışır. Çevresel olaylar, kişisel faktörler ve davranış birbirini etkileyen belirleyicilerdir.

Bazı çalışmalar, insanın çevreyle etkileşiminde bilişsel veya zihinsel işleyişin önemini ve algılamının öğrenme üzerindeki rolü üzerinde durur. Bireyin davranışlarının sonuçlarını nasıl algıladığı ve bunları nasıl tanımladığı önemlidir. Davranışları etkileyen uyarıcı, gerçek uyarıcı değil, bireylerin kendilerine göre algıladıkları uyarıcıdır (Ünsal,2005:28).

Kontrol odağı kavramı, Julian Rotter tarafından olarak ilk kez ortaya atılmıştır. Rotter'in "Kontrol Odağı Kuramı"nın temelini sosyal öğrenme kuramı oluşturmaktadır. Sosyal öğrenme kuramına göre kontrol odağı, bireyin farklı davranışlarını ve bunları gelecekte izleyebilecek benzer davranışları ifade etmede rol oynar (Strauser, Ketz ve Keim 2002:21). Rotter, davranışın muhtemel belirleyicilerini şöyle sıralamıştır: Sosyal kabul, sosyal değişim, diğer doyum araçlarındaki azalma, kişisel tercihlere uygunluk, *Sosyal kabul*, listenin ilk sırasındadır; buna göre kişinin sosyal ortamdan alacağı onay, davranışının temellerinin oluşmasını sağlar (Rotter, 1982:305).

Birey, sosyal gelişim süreci içinde çocukluk döneminden başlayarak hangi davranışların hangi sonuçları doğuracağı, sonuçların kendi davranışlarından mı yoksa kendi dışındaki etkenlerden mi kaynaklandığı konularında tutarlı beklentiler geliştirir. Rotter (1966), bu beklentileri, iç ya da dış kontrol kaynağına inanç olarak nitelendirerek, bireyin yaşamındaki olumlu ya da olumsuz sonuçları (ödül-ceza) belirleyen güçlerin yoğunlaştığı yere "kontrol odağı" adını vermiştir (aktaran Açıkmeşe, 2007:20). Rotter'in Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre, bireyin davranışı; beklentileri ve içinde bulunduğu durum göz önüne alınarak tahmin edilebilir. İhtiyaçlarının tatminini sağlayacak davranışın gerçekleşme olasılığı, bu davranışın pekiştiriciyi sağlayacağı beklentisi ve bu pekiştiriciye verilen değerün gücünün fonksiyonudur (Lefcourt, 1982:32-33).

Bireyler, davranışın sonucunu kontrol etmede yetersiz kaldıklarını düşündüklerinde, kendileri dışında başkalarının sonucu kontrol edebilme olasılığının bulunduğuna inanabilmektedir. Eğer bir kişi bunun kendisine özgü bir durum olduğunu düşünürse, özsaygısı azalacaktır (Abramson,1978:51). Sosyal öğrenme kuramı açısından; iç ve dış kontrol, pekiştirmenin doğasının en iyi şekilde nasıl yorumlanacağıyla ilgili genellenmiş bir beklentidir. Sorun teşkil eden bir durumla karşılaşıldığında, iç

kontrol odağına sahip bireyler sorunu kendi çabalarıyla çözebileceklerine dair bir yorumlamada bulunurlar. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise, şans ya da kontrol edilemeyen diğer faktörlere yönelik beklentiler geliştirirler ve ona göre davranırlar. İç ve dış kontrol boyutu içinde bazı insanlar iç kontrol odaklı, bazı insanlar dış kontrol odaklı iken bazıları da ikisi arasında yer alabilirler ki bunlar genellikle çoğunluğu oluşturur (Demirkan, 2006:37).

2.1.3. KONTROL ODAĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kişiliğin bir boyutu olarak ele alınan kontrol odağı kavramının ilgili yazında çok sayıda değişkenle olan ilişkileri araştırılmış olup (Tümkiye, 2000:1); bu araştırmaların 1950'li yılların sonlarından itibaren başladığı görülmektedir. Yazın incelendiğinde; cinsiyet, yaş, kültür, anne-baba tutumu, eğitim, sosyo-ekonomik durum gibi birçok değişkenin kontrol odağıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Kontrol odaklılık inancının çok küçük yaştan başlayarak gelişen bir olgu olduğu görülmektedir. Araştırmaların geneline bakıldığında, dış kontrol odaklı kişilerin kendilerini daha fazla kaygılı hissettikleri ve başarısızlıktan korktukları gözlenmektedir (Seman ve Evans,1962; Strickland,1978; Yeşilyaprak,1988; Duke ve Nowicki,1973).

Kontrol odağı kavramı, bireysel farklılıkları tanımlamada önemlidir. Kontrol odağı, kişilik kuramıyla ilgili yapılan en yaygın çalışmalardan biridir; özellikle örgüt üyelerinin davranışlarının belirlenmesinde yoğun olarak kullanılmaktadır (Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll ve Sparks,2002:454).

Konu Türkiye'de ilk kez Kağıtçıbaşı (1972) tarafından ele alınmıştır. Kağıtçıbaşı çalışmasında, çeşitli değişkenler bakımından lise öğrencilerini incelemiştir. Çalışmanın amacı, İzmir ilindeki lise öğrencilerini sosyal-psikolojik değerler bakımından değerlendirmek olarak belirtilmektedir. Araştırma sonuçları, pekiştiricinin, iç kontrol odaklı bireydeki güç yönelimi, yurtseverlik, gelecekle ilgili iyimserlik ve başarı güdüsü ile arasında olumlu yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

İç ve dış kontrol odaklılığını kişilik özelliği açısından inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Duke ve Nowicki,1973; DuCette ve Wolk,1973; Strickland,1978). Bu araştırmaların birçoğu, iç kontrol odağı inancına sahip olmanın etkilerinin dış kontrol odağı inancına sahip olmaya oranla daha olumlu sonuçları olduğunu göstermektedir (Duke ve Nowicki, 1973; Strickland, 1978). Strickland (1978) çalışmasında, olayların kişinin kendi davranışlarına bağlı olduğunu düşünenlerin olumsuz olayları değiştirmede daha ısrarlı oldukları, şans ya da kader gibi kendi dışındaki güçlere bağlı olduğunu düşünenlerin ise daha az ısrarcı oldukları sonucuna varmıştır. Bu sonuç, Seeman ve Evans (1962)'in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

Genç (2000)'in yapmış olduğu çalışma, öğretmenlerde alan bilgisi ve öğretmenlik becerileri kadar kişilik özelliklerinin de önemli olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, öğretmenlerde kontrol odağının problem çözmeye yönelik yaratıcılıkları ile ilişkisini belirlemeyi amaç edinmiştir. Araştırma sonucunda, ölçeklerden alınan toplam puanlara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerden % 82,62'sinin orta düzeyde yaratıcı grupta olduğu, %89'unun iç kontrol odaklı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda öğretmenlerde kontrol odağının problem çözmeye yönelik yaratıcılıklarıyla ilişkisini destekleyen bir bulgu elde edilememiştir.

İç ya da dış kontrol odağı inancına sahip olmanın cinsiyet ve yaşa bağlı olup olmadığını araştıran birçok çalışma vardır. Ancak bu araştırmalardan birbiriyle tutarlı sonuçlar elde edilememiştir (Yeşilyaprak 1988; Rotter, 1966; Nowicki ve Strickland 1973; Joe, 1971). Messer (1972) çalışmasında, erkek çocukların başlangıçta kızlardan da iç kontrol odaklı iken, bir öğretim yılından sonra ölçümler yenilendiğinde kız çocuklarının iç kontrollerini daha fazla geliştirdikleri sonucuna varmıştır. Yazındaki bazı araştırmalarda ise cinsiyet değişkeninin iç ve dış kontrol odaklı olmaya etkisi bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Korkut,1986; Köksal, 1991; Sert 1994; Hsieh, Shybut ve Lotsof, 1969).

Anderson (1976) çalışmasında, kontrol odağı ve akademik başarı arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, iç kontrol odaklı kişiler genellikle dış kontrol odaklı kişilere göre daha başarılı bir eğitim süreci geçirmişlerdir (Anderson, 1976:518-520).

Yeşilyaprak (1988)'ın, lise öğrencilerinin iç ya da dış kontrol odaklı olmasını etkileyen etmenleri ele aldığı çalışmasında, öğrencilerin çocukluk dönemlerine ilişkin ebeveyn davranışları ile iç ya da dış kontrol odaklı oluşları arasında önemli bir ilişki saptanmıştır. İlgili ve şefkat gösterme, çocukta iç kontrol odağının gelişmesine etki etmektedir. Ebeveynlerin koruyuculuk, fiziki ve duygusal ceza ve baskı gibi davranışları artırması ise, çocukta dış kontrol odağının gelişmesine etki etmektedir. Grolnick (1991) ve arkadaşları, üçüncü sınıftan altıncı sınıfa kadar olan çocukların okul başarıları, güdülenme düzeyleri ve ebeveynlerini algılamaları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu araştırmanın sonucunda, annenin destek ve tutumunun iç ya da dış kontrol odaklı olmasıyla ilgili olduğu, baba tutumunun ise sadece algılanan otonomi (kendi davranışlarına yön verme) ve algılanan yeterlilikle ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bir kısım araştırmalar da sosyo-ekonomik durumun kontrol odağı ile ilişkilerini araştırmıştır (Yeşilyaprak,1988; Kurt,1990; Argun,1995). Daha yüksek gelir grubuna mensup ve eğitim düzeyi daha yüksek ailelerden gelen çocukların olayları belirlemede kendilerine daha fazla inandıkları görülmüştür. Kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça iç kontrol odağı inancında da artış olduğunu ortaya koyan araştırmalara da rastlanmıştır (Kurt,1990; Alisinanoğlu,2003).

Dönmez (1983) yaptığı araştırmada, yaşanılan çevrenin büyüklüğü ile kontrol odağı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Sonuçlar, küçük yerleşim yerlerinden gelen üniversite öğrencilerinin, büyük yerleşim yerlerinden gelen üniversite öğrencilerine göre daha fazla dış kontrol odağı inancına sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dönmez (1985) aynı alandaki bir diğer çalışmasında, önceki araştırmasında elde ettiği sonuçlardan farklı bulgulara ulaşmıştır. Bu çalışmasında büyük yerleşim yerlerinden gelen üniversite öğrencilerinin, küçük yerleşim yerlerinden gelenlere göre daha fazla dış kontrol odağı inancına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Bazı araştırmalarda, kontrol odağının, fiziksel rahatsızlıkların ve duygusal bozuklukların değerlendirilmesi ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu araştırmalarda, dış kontrol odağı yüksek kişiler için fiziksel rahatsızlıkların daha tehdit edici bulunduğu, iç kontrol odağı yüksek olan kişiler için ise duygusal bozuklukların daha az tehdit

edici bulunduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, duygu durum bozukluklarının iç kontrol kaybı ile ilişkili olabileceği ve bu nedenle daha tehdit edici olarak algılanabileceği öngörülmektedir (Sarı, 2007: 21).

Kontrol odağı kavramı ile ilişkisi incelenen değişkenlerden bir diğeri de psikolojik bozukluklar (psikopatoloji) olmuştur. Bu alandaki çalışmaların birçoğu, dış kontrol odaklı olmanın daha çok psikolojik bozukluklarla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Holder ve Levi,1988; Epstein ve Meier, 1989; Cash ve Stack, 1973). Panik bozukluk ve majör depresif bozukluk hastaları ile yapılan başka bir çalışmada; kontrol grubu ile karşılaştırıldığında, her iki bozukluğun dış kontrol odağı ile ilişkili olduğu ve dış kontrol odağı ile kaygı ve depresyonun şiddeti arasında olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır Benzer şekilde, agorafobik kaygının (kapalı ve kalabalık yerlerden korkma) dış kontrol odağı ile ilişkili olduğu, agorafobik (evden dışarı çıkma korkusu) hastaların, kontrolü şans faktörü ile dışsallaştırmaya eğilimli oldukları anlaşılmıştır (Sarı, 2007: 20).

Österman ve diğerlerinin (1999), kontrol odağı ve saldırganlık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, dış kontrol odaklı kişilerin iç kontrol odaklı kişilere göre daha saldırgan oldukları belirtilmektedir (Österman, Björkqvist,Lagerspetz, Charpentier, Caprara ve Pastorelli, 1999).

Bazı araştırmalarda depresyon ile dış kontrol odağı arasında ilişki bulunmuştur (Nickels,1969; Abramowitz, 1969) Williams ve Nickels (1969) dış kontrol odaklı kişilerin intihara eğilimli olduklarını belirtmişlerdir. Abramowitz (1969)'un çalışması da bu görüşü destekler niteliktedir (Joe,1971:633). Diğer yandan Hipps ve Malpin (1991) kontrol odağının tükenmişlikle ilişkilerini araştırmış ve dış kontrol odağının özsaygı ve tükenmişlikle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Pittman ve Pittman (1978) dış kontrol odağı inancı olan kişilerin kontrol edilemez durumlarda, iç kontrol odağı inancı olan kişilerden daha az çaba gösterdiklerini vurgulamaktadır.

Açıkmeye (2007) çalışmasında kanser hastalarında iç-dış kontrol odağının depresyon düzeyleri üzerine etkisinin incelenmesini amaçlamış ve yapılan analizler sonucunda, hasta ve kontrol gruplarında, iç-dış kontrol odağının depresyon ile etkileşiminin anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Eryılmaz (2012) çalışmasında, üniversite öğrencilerinde yaşam doyumu, benlik saygısı, iyimserlik ve kontrol odağı değişkenlerinin psikolojik sağlamlığı yordama gücünü incelemiştir. Araştırmada, yaşam doyumu, benlik saygısı, iyimserlik değişkenlerinin, psikolojik sağlamlığı yordamada istatistiki açıdan anlamlı katkılarının olduğu gözlemlenirken, kontrol odağı değişkeninin katkısının tek başına anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Davis ve Phrases (1967), iç kontrol odağı inancı olan kişilerin karşılaştıkları sorunla ilgili bilgileri doğrulama konusunda dış kontrol odağı inancı olan kişilerden daha fazla ısrarcı olduğunu belirtmişlerdir. Seeman ve Evans (1962) tüberküloz hastaları üzerinde yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. İç kontrol odağı inancı olan kişilerin doktorlara, dış kontrol odağı inancı olan kişilerden daha çok soru sordukları ve hastalıkları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaya çabaladıklarını belirtmektedir.

Kontrol odağıyla ilgili çalışmalardan bir diğeri de Ören (1991)'in üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği ve kendini kabul ile kontrol odağı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasıdır. Bu çalışmasında Ören, kendini kabul ve kontrol odağı arasındaki bağı, davranışların sorumluluğunu alma, suçluluk ve pişmanlık duyguları gibi olgularla ilişkilendirerek ele almıştır.

Karakiraz (2012) akademisyenlerin sessizlik düzeyi ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk) arasında bir ilişkinin olup olmadığını, bir ilişki olması durumunda ise kültürel faktörlerin akademisyenlerin sessizlik davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmaya göre; akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile kontrol odakları arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ve kontrol odağı değişkeni, akademisyenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Özetle; yazında yer alan araştırmalar genellikle kontrol odağı ile çeşitli değişkenler (cinsiyet, yaş, kültür, eğitim, psikolojik bozukluklar, sosyo-ekonomik durum) arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanmış ve dış kontrol odaklı kişilerin iç kontrol

odaklı kişilere nazaran daha kaygılı oldukları ve başarısızlıktan korktukları sonucuna varılmıştır.

2.2. İŞ TATMİNİ

2.2.1. İŞ TATMİNİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Yazında iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanıma rastlamak olasıdır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İş tatmini, bir işgörenin mesleki deneyimlerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden olumlu duygusal bir durum sağlanması, şeklinde ifade edilebilir (Locke, 1976:7).
- İşten tatmin olma durumu, kişinin iş yaşantısı hakkındaki değerlendirmelerdir (Ganguli, 1994: 15).
- İş tatmini, çalışanların iş ile ilgili beklentilerinin yöneticileri tarafından karşılanması ve bu beklentilerin ihtiyaçlar ile uyumlu olmasını ifade eder (Muchinsky, 1990: 15).
- İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk, olarak tanımlanabilir (Davis,1988:95).
- İşe karşı gösterilen olumlu tutum iş tatminine eşdeğerdir. İşe karşı gösterilen olumsuz tutum ise, iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir (Vroom, 1964:99).

Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü, işyerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir. İşgörenin işinden tatmin sağlaması, örgüt açısından önemlidir. İş tatmininin yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması vb. örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konunun önemini algılayan örgütler, iş görenlerin işe karşı tutumlarını iş tatmini anketleri ile ölçerler. İş tatmininin düşük olması halinde sebeplerini araştırır ve gerekli düzeltici önlemleri alırlar (Özdemir,2006:8).

İş tatmini araştırmalarının yapılması ve çıkan sonuçların mesleğinde uzman yöneticiler tarafından iyileştirme süreçlerinde uygulanması, güçlü örgüt kültürünün oluşmasına da yardım eder. Güçlü örgüt kültürü, yüksek iş tatmini sağlar; yüksek iş tatmini iş verimliliğinin artmasına katkı yapar, işe ve işyerine bağlılık oranı artar, işgücü devir hızı oranı düşer, işe devamsızlık, şikâyetler ve iş kazaları azalır. Bu da kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlığına olumlu katkı yapar, işgörenin iş dışı yaşamında mutlu bir kişi olmasında önemli bir rol oynar (Akıncı, 2001: 16).

İlk iş tatmini çalışmaları I. Dünya Savaşı yıllarında Taylor ve Gilbert tarafından yürütölenlerdir. Bu çalışmalara, fabrikalarda en az stres ve yorgunluk yaratacak en iyi çalışma yönteminin araştırılması amacıyla başlanmıştır. Taylor en az yorgunlukla en çok kazancı sağlayan kişinin daha üretken olacağını ve dolayısıyla da çalışırken tatmin elde edeceğini ileri sürmüştür. Ayrıca iş tatmininin, işgörenlerin örgüt yönetimine ya da o andaki ekonomik konuma bakışını, çalışma amaçlarıyla ilgili düşünce ve varsayımlarını ve işgörenlerin ruhsal durumlarını içerdğini de söylemiştir (Oksay,2005:6).

Bu alanda yapılmış en önemli çalışmalardan biri, 1945 yılında Mayo tarafından yapılan Hawthorne çalışmalarıdır. İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini yükseltmek amacıyla 1920'lerde ABD'de Chicago Western Elektrik İşletmesi'nde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından başlatılan Hawthorne çalışmaları, "İnsan İlişkileri Akımı" olarak da bilinen Davranışsal Yaklaşımaya öncülük etmiştir. Hawthorne çalışmaları işgöreni, hisleri, duyguları olan bir kişi olarak, iş ortamını da minyatür bir toplum olarak algılamanın önemini ortaya koyarak kendisinden sonra gelen çalışmalara öncülük etmiştir (Oksay,2005:6). Mayo, işgörene psikolojik açıdan yaklaşan ve daha sonraki iş tatmini çalışmalarına temel olan ilk endüstriyel çalışmayı yapmıştır (Slavitt, Stamps, Piedmont ve Haase, 1978).

Bu araştırmalara ek olarak yapılan birçok çalışma ile güdüleme ve tatmin gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalara, Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in (1959) Çift Faktör Kuramı örnek olarak gösterilebilir.

Herzberg kuramında, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durmuş; işin kendisi ile ilgili faktörlerin, iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri “güdüleyici faktörler”, işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de “hijyen faktörler” olarak tanımlamıştır. Hijyen faktörler; ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, statü, üst-alt ilişkileri, yönetim niteliği olurken; güdüleyici faktörler ise; başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve yükselme olarak sayılabilir (Herzberg,1959).

Görüldüğü gibi, güdüleyici faktörler doğrudan doğruya işe, işin içeriğine ve özüne yöneliktir. Hijyen faktörler ise genel itibariyle işin çevresi ile ilgili faktörlerdir. Güdüleyici faktörler, bireyin sorumluluk, tanınma, başarı ve kendisini geliştirmesine olanak vermektedir. Bu nedenle, Herzberg’in araştırması ile birlikte, yöneticilerin işteki güdülenme konusuna bakış açılarının da değiştiği ifade edilmektedir(Gökçe, Şahin, Bulduklı, 2010).

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalardan Kırel’in (1999) çalışması, genç, iş deneyimleri ve eğitim düzeyleri düşük işgörenlerin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşmış ve bunu, işgörenlerin beklenti düzeylerinin düşük olmasının iş tatminini olumlu olarak etkilediği şeklinde değerlendirmiştir.

Tunalı (2012) işletmelerde çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modellemesi tekniği ile incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif yönde ve iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İş tatmini ile ilgili bir diğer çalışma, örgütsel güven boyutları, iş tatmin boyutları ve bazı kişisel özelliklerin (yaş, eğitim, cinsiyet, çalışılan bölüm, çalışma süresi, gelir, medeni durum) örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin incelendiği Tekingündüz (2012)’e ait çalışmadır.

Başoda (2012) konaklama işletmelerinde tüketici ile yüz yüze iletişimde bulunan işgörenin ne derece hizmet vermeye yatkın olduklarını tespit etmek ve hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere çalışma yapmıştır. Bu çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ve önemli derecede ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyetini negatif etkilediği saptanmıştır.

Dolan ve Gosselin (1998) tarafından yapılan çalışmada, iş ve yaşam tatmini arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Kadınların erkeklere oranla iş tatmininin yüksek çıktığı gözlenmiştir. Bunun, kadınların daha fazla büro ve satış pozisyonlarında çalışmalarından kaynaklanabileceği söylenmiştir. Çünkü bu bölümler işgörelere daha fazla karar verebilme olanağı sunmaktadır. Yönetim, satış, büro bölümlerinde çalışanların, teknik bölümlerde çalışanlara göre işlerinde daha fazla tatmin oldukları bulunmuştur.

Ergin (1997), araştırmasında işgörelerin iş tatmini düzeylerinin, kamu ya da özel sektörde çalışmaya, yaşa ya da cinsiyete göre değişme gösterdiğini saptamıştır. Özel sektörde çalışanların, kamu sektöründe çalışanlara göre iş tatminleri daha yüksek bulunmuştur. Erkeklerin de iş tatmini oranları kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

2.2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

İş tatmininin örgüt performansı ve verimliliğine olan etkisinin anlaşılması ile birlikte, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. İşgörelenler, bu etmenlerin her birinden farklı düzeyde etkilenebilir. Örneğin, bir işgörelen ödenen ücretten tatmin olmazken, diğer faktörlerden tatmin olabilir (Moorhead ve Griffin, 1998). İş tatminini etkileyen etmenler aşağıdaki şekilde ana hatları ile açıklanabilir:

a) Kişisel Etmenler

İşgörelenin almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş deneyimi, içinde yetiştiği sosyal yapı vb., iş tatmin düzeyi üzerinde önemli rol oynar. Bu kişisel özellikler, her işgöreleni diğer bir işgörelenden farklı kılar. Bunlar, kişinin yaşama biçimini

belirlemede etken olan kişisel faktörler olarak adlandırılabilir. Kişisel etmenler, beklentilerin karşılanmasında ya da işgörenin örgüte takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz yönde belirleyici etkiye sahiptirler (Eren,1998: 234).

Örgütsel etmenlerin dışında işgören tutumunu en çok etkileyen unsur bireysel özelliklerdir. Bir kişinin arzu ve tutkuları işe karşı tutumunu etkileyebilir. Eğer kişi yüksek bir pozisyonda olmak istiyorsa, buradaki yüksek kazanç iş tatmin düzeyini artırabilir (Vecchio, 1991:189).

Kişiliğin belirlenmesinde birçok özelliklerin, hem zihinsel ve bedensel hem de psikolojik yönlerin kalıtımla geçtiği artık bilinmektedir (*genetik etki*). Kişinin beden yapısı, iskelet, boy, ağırlık, saç-göz ve ten rengi gibi çoğunlukla bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça büyüktür. İşgörenlerin örgüte karşı tutumlarında ve işten tatmin olma konusunda bu kalıtımsal öğelerin kişisel bir özellik olarak etkili olduğu kabul edilmektedir (Eroğlu, 1996: 141; güncel kaynakla destekleyelim)].

Toker (2007)'nin yapmış olduğu çalışmada incelenen demografik değişkenlerden işgörenlerin *yaşının* iş tatmini düzeylerinde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bulgulara göre; işgörenlerin yaşları ilerledikçe iş tatmin düzeylerinde görüldüğü ifade edilebilir. Yazındaki araştırmalar da yaş ile tatmin arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermekte ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Yapılan bir diğer araştırma da, cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir (Bilgiç, 1998: 549-557).

Toker (2007)'in yapmış olduğu çalışmada, *cinsiyete bağlı olarak*, kadın ve erkek çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı belirtilmiştir. İş tatmini ya da tatminsizliği bakımından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulayan çalışmalar da mevcuttur (Hulin ve Smith, 1967: 396; Sauser ve York, 1978: 537).

Oksay (2005) çalışmasında cinsiyetin iş tatmini üzerinde önemli bir rolü olduğunu düşünmektedir. Her iki cinsiyet açısından en çok fiziksel çalışma ortamından tatminsizlik görülmekle birlikte, kadınların tatminsizlik oranının daha fazla olduğu

söylenbilir (Oksay,2005:93). Bununla birlikte, kadın çalışanların annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmakta ve rol çatışması işteki rollerinde belirleyici olmaktadır. Genel olarak, toplumda, aile ve evin bakım sorumluluğunu kadınların üstlenmesi beklenmekte ve kadın kendini çoğu zaman anne ve eş rolleri kapsamında gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Toker, 2007: 103; Kantarcı, 1997: 35).

İşgörenin tatmin olma düzeyini, işgörenin almış olduğu eğitim etkilemektedir. Toker (2007)'in çalışmasına göre; çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık göstermektedir. Özellikle lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Lise mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeyleri üniversite mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. İşgörenin eğitim vasıtasıyla, yetenek ve özelliklerinin gelişmesi, işe karşı uyum sağlamada önemli bir etkidir Aynı seviyede çalışan eğitim düzeyleri farklı iki işgörenin işten tatmin olma düzeyleri farklı olacaktır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça beklentiler de artmaktadır. Eğitim süreci, kişinin alışkanlıklarını, bilgisini, kişisel ve kültürel değerlerini kapsayan kişiliği üzerinde belirleyici bir rol oynar (Özdemir,2006:13).

Toker (2007)'in çalışmasında, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Eğitim almamış işgörenlerin iş tatmin düzeyleri eğitim almış işgörelere göre daha fazladır. Bilgiç (1998)'in yaptığı araştırmaya göre ise, öğrenim düzeyi işgörenlerin iş tatminine önemli bir etkide bulunmamaktadır.

İşgörenin iş tatmini üzerinde geçmişte ve şimdi içinde bulunduğu *sosyo-kültürel yapının* etkili olduğu bilinmektedir. Yetişme tarzına bağlı olarak üyesi bulunduğu aile ve çevre ile etkileşimi sonucunda işgörenin sahip olduğu bakış açısı, bağlı olduğu örgüte karşı yaklaşımlarında önemli rol oynar. Örgüt yöneticileri, işgörenlerin tatmin düzeylerini yükseltmek ve onların işe bağlılığını arttırmak için, işgörenlerin içinde yaşadığı sosyal yapıyı iyi analiz etmelidirler. Çünkü işgörenin içinde yaşadığı sosyal yapı ile iş tatmini arasında bir paralellik vardır (Özdemir,2006:13).

Meslek ile iş tatmini arasında da yüksek bir ilişki gözlenmektedir. Toplumsal statü açısından önemli bir konumda olan meslek sahipleri, daha yoğun bir iş tatmini yaşamaktadırlar. Burada önemli olan mesleğe toplumsal açıdan atfedilen değer derecesidir. Bu değer toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir (Yücel, 2006: 107).

İşgörenlerin *kıdem ve deneyimlerinin* artmasına bağlı olarak daha iyi koşullarda çalışma olasılıkları da yükselir. Bu nedenle yönetici konumundaki çalışanların diğerlerine göre iş tatmini açısından daha yüksek bir konumda oldukları gözlemlenmiştir (Yücel, 2006: 107). İş hayatı deneyimi de işgören iş tatminini belirlemede önemli bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan işgörenlerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen işgören, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının en uygun şeklini hayal eder. İş deneyimi arttıkça işgörenin ayakları yere daha sağlam basmaya, iş hayatının çalışma koşullarını daha iyi algılamaya başlar ve iş tatmin düzeyi de yüksek olur. Böylece iş tatminini sağlar (Özdemir, 2006:14).

b) Örgütsel Etmenler

İş tatmini örgütsel etmenlerden etkilenmektedir. Örgütsel etmenler, ücret, işin niteliği, çalışma ortamı şeklinde sıralanabilir ve aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

İşgörenlerde **ücret** tatmini ile ilgili birçok çalışma (Poole ve Jenkins, 1988; Buchko, 1993; Keef, 1994; Heywood ve Wei, 2006; By Dyer ve Thriault, 1976) yapılmıştır. Ücret, işgörene, yaptığı iş karşılığında belli periyotlarla ve belli ölçütlere göre ödenen para ve/veya benzeri maddi unsurlar, olarak ifade edilebilir (Ünal, 1999:25). İşgörenlerin aldıkları ücret, iş tatmin düzeylerinde önemli bir yere sahiptir. Ücret, sadece ihtiyaçları karşılama aracı değil, aynı zamanda çalışanın yaptığı katkıların bir karşılığıdır. Yapılan araştırmalar, aldığı ücretten memnun olan işgörenlerin iş tatmininin yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009). İşgörenin örgüte yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret, yaşamını devam ettirmesi yanında, işgörene örgüt içinde ve dışında statü ve saygınlık kazandırmaktadır (Flippo, 1985: 281). İşgörenin ücret beklentisi, tatmin edici ve adil bir şekilde karşılandığı ölçüde, işten duyduğu tatmin derecesi, işe bağlılığı ve verimi

artmaktadır. İşgörene sağlanan uygun ve adil bir ücret politikası, örgütte işgörenin kendisinden beklenen ve istenen kişisel ve grup performansını göstermesi açısından yaşamsal önem taşır (Oral, 1994:170). Yüksek düzeydeki ücret, iş tatminini ve örgüte bağlılığı artırdığı gibi, tatmin ve bağlılığı yüksek olan bir kişinin başarılarını devam ettirerek, ücretinin artışını da sağlayacağı kesindir. Dikkat edilirse buradaki değişkenler birbiriyle karşılıklı etkileşim içindedir (Karaca,2001:37).

Çalışma ortamını bireylerin içinde buldukları duygu atmosferi olarak tanımlamak mümkündür. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi gözlemlemek gerekir (Muchinsky, 2000:804).

İşgörenlerin iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Edvardsson ve Custavsson, 2003: 149).

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin kısa çalışma saatleri, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans, 1981: 122). İş yerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil vd.,2004:19).

Terfi konusunda işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasının, kişilerin iş tatmin düzeylerinin artması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005:343). İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına yükselmek isterler. Terfi/yükselme, kazanılan ücreti artırdığı gibi, kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca yükselme, insanı çalışmaya yönlendiren önemli bir unsurdur. Bir işgören iş yerinde ilerleme olanağının bulunmadığına ve

ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Yükselme olanağını elde eden işgörenlerin işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken, kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir yükselme sisteminin bulunmadığı örgütlerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:6).

Çalışma ortamının huzurlu olması ve birlikte çalışılan diğer kişilerle iyi ilişkiler kurulması, iş performansını ve iş tatminini etkileyen diğer bir önemli faktördür. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağıdır (Yücel,2006: 105).

İşgörenlerin zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu, işgörene sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, grup üyelerinin dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Luthans, 1981: 114). Birbirleriyle iletişim kuramayan işgörenlerin ise iş tatmin düzeyleri azalmakta, sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk edebilmektedirler (Feldman ve Hugh, 1986: 197).

İletişim sayesinde, örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında, işgörenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise, stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:3).

Katılım, işgörenin üretim potansiyelini uyaracak ve iş tatminini oluşturacak etkenlerden biridir. Bireylerin, kendilerine saygı duyma ve tanınma gereksinimlerine karşılık gelen katılım, parasal ödüllerden çok daha önemli olabilen, işgörenin yönetimce dikkate alınıp dinlenmesi ile sonuçlanan ve güdülenmede oldukça etkili olabilen bir olgudur (Saylan,2008: 74).

İşin Niteliği, başka bir deyişle işin kapsamı ve yapısı iş tatminini etkileyen diğer bir önemli faktördür. Genellikle işe bağlı sorumluluk seviyesinin yükseltilmesi ya da işin çeşitlendirilmesi tatmin düzeyini yükseltebilir. İş ortamında bireyin duyduğu sorumluluğu azaltan herhangi bir koşul, onun iş tatmin düzeyini ve işe bağlılığını da azaltmaktadır (Karaca,2001: 59).

Yapılan işin özelliği, İş Özellikleri Kuramında (Hackman ve Oldham, 1976, 1980) işgören tatminini belirleyen temel faktör olarak gösterilmektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan,2005:184). İş özellikleri modeline göre, bir işte içsel güdülenmenin sağlanabilmesi ve bunun kalıcı olabilmesi için gerekli üç anahtar durum söz konusudur. Eğer bu üç psikolojik halden bir tanesi ortadan kaldırılırsa, içsel motivasyon düşecektir (Kaşlı,2007:161). Hackman ve Oldham bunları aşağıda görüldüğü gibi, Kritik Psikolojik Haller (KPH) adıyla ve üç tane olarak tanımlamışlardır:

İş Anlamlı Hissetme: Kişinin işini, harcadığı zamana değer ve anlamlı bir iş olarak görme derecesi.

İş Sonuçları Hakkında Sorumluluk Duyma: Kişinin yaptığı işin sonuçlarına karşı sorumluluk duyması.

İş Sonuçları Hakkında Bilgi Edinme: Kişinin işinde ne kadar başarılı olduğunu öğrenmesi. Modele göre bu üç faktör bir arada olduğu zaman kişi, daha mutlu, daha motive ve işinden daha tatmin olacaktır (Hackman ve Oldham,1980:72-78).

Öte yandan yapılan iş, kişinin söz konusu KPH'yi yaşayabilmesi için, beş özelliğe sahip olmalıdır. İşin beş temel özelliği olarak beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur (Toker,2007:95). Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri modelinde, *iş anlamlı hissetmeye yönelik temel iş özellikleri*, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi olarak, *işle ilgili sorumluluklarını etkileyen iş özelliği*, özerklik olarak, *sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmaya yönelik iş özellikleri* ise geri bildirim olarak ifade edilmektedir (Kaşlı,2007:162-163). Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aşan,2000:104):

Beceri Çeşitliliği: İşin ne derece farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken kaç tür faaliyette bulunduğunun ölçüsüdür.

Görev Bütünlüğü: Bir işin tamamının ya da tanımlanabilir bir parçasının, başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir.

Görevin Önemi: Bir işin, örgüt içindeki veya dışındaki insanların yaşamlarında ne derecede önemli etkiye sahip olduğunun ölçüsüdür.

Özerklik: İşin planlamasında ve iş yapılırken kullanılacak usul ve yöntemlerin belirlenmesinde işin bireye ne kadar özgürlük ve bağımsızlık sağladığının ölçüsüdür.

Geribildirim: İşin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür.

Özetle; beklentileri karşılanan bireyler doyuma ulaşırken, karşılanmayan bireylerin tatmin düzeyleri düşer. Bu açıdan bakıldığında yöneticinin en önemli işlevi, işgörenlerin beklentileri ve gereksinimleri ile sistemin amaçları arasında uygun bir denge kurmak olmalıdır. Bu noktada yöneticiler, çalışanlarının yaptıkları iş özellikleri hakkındaki görüşlerini ve içsel motivasyon durumlarını anlamalı ve örgütsel amaçlar doğrultusunda onları isteklendirmelidirler (Kaşlı,2007:161).

2.2.3. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatmini veya tatminsizliği, kişinin işine, genelde yaşamına ve ilişkili faktörlere karşı tutumundaki çeşitli davranışlarının sonucudur (Rao ve Sridhar, 2003: 14).

İş tatminsizliği kavramı, iş görenlerin işinden hoşnut olmamalarını ifade eden, iş tatmini kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Bu anlamda, iş tatminsizliği, işgörenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını, işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluğu belirtmektedir Örgütlerde iş tatminsizliğinin sebepleri ve sonuçları iyi teşhis edilmeli ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınarak, iş hayatında ve toplumda iş tatminsizliği yaşayan çalışanların sayılarını azaltacak çözüm yolları üretilmelidir (Eroğlu,2009:138). İş tatmini, kalifiye elemanın örgütte kalmasına, yeni işe alım ve işe uyumlaştırma maliyetlerinin azalmasına ve işten ayrılmalarla ortaya çıkan stresin azalmasına yardımcı olmaktadır (Oksay,2005:39). Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni

güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucunda işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür örgütlerde, her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, ise devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir (Baştemur,2006:52).

İşletme politikalarında ve uygulamalarında haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına inanan, önderlik, çalışma şartları ve ücretler açısından tatminsizlik duyan, haksız ve yersiz işlem yapıldığını algılayan işgörenler *devamsızlıkla* tepki verirler. Ayrıca, devamsızlık, işletmelere her yıl önemli ölçüde mali zararlar vermektedir. Özellikle devamsızlık durumunda, ücretlerinde herhangi bir azalma söz konusu değilse, işgörenler tatmin olmadıkları durumlarda bu yola sık başvururlar. Bu nedenle devamsızlık, işgörenlerin tatminsizliklerini ifade etmek için kullandıkları en kolay ve riski en az olan bir yoldur (Eroğlu,2009:139).

İşe devamsızlığın bir türevi olan düzenli olarak işe geç gelme ve işten erken ayrılmanın da iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. İşini seven ve işinden tatmin olan bir işgören, kendisine verilen işi bitirmek ve daha sonra evine gitmek ister. Aksine iş tatmin düzeyi düşük olan işgören mesai saati daha dolmadan hazırlanmaya başlar; bazen mesai saatinden önce, bazen de mesai saatini bir saniye bile geçirmeden işinden ve iş yerinden ayrılır (Eren, 1999: 252).

İşgören, çalıştığı işletmede, adaletsiz ve haksız dağıtımlar ile uygulamalardan huzursuzluk ve tatminsizlik duyuyorsa, bu huzursuzluğunu ve tatminsizliğini giderecek çözümler üretmiyor ve bütün bunlardan doğan gerilimleri de başka şeylere aktaramıyorsa, o zaman işletmeden ayrılmayı tercih edecektir. Bu nedenle *personel devir oranı*, iş tatminsizliği için iyi bir gösterge olmaktadır (Eroğlu,2009:139-140). Personel devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir ve bu durum, işletmenin işgörenin işine son vermesi ya da işgörenin işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir (Sayın,2009:37). İş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyleri arttıkça personel devir oranları da düşecektir. Personel devrinin problem yaratmasındaki iki temel neden şudur: İlki, yeni işgören sağlama ve sağlananların yapacakları işe uyumlaştırılması, masraflı ve zaman isteyen

bir süreçtir; ikincisi, işten ayrılışlar, çalışma grubu arasında oluşmuş ilişkiyi kesintiye uğratarak grup performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olacaktır. Personel devir hızı, bu sebeplerden dolayı yöneticilerin örgütlerinde en aza indirmeye çalıştıkları bir noktadır (Türker,2007: 43).

İşyerindeki haksız ve yersiz uygulamalar ile işlemler ve kötü iletişimden dolayı zihinsel ve bedensel dengesi bozulan herhangi bir işgören, işine olan ilgisini kaybeder ve dikkatsizce davranıp, kendi hayatını ya da iş arkadaşlarının hayatını tehlikeye sokabilecek ciddi *iş kazalarına* neden olabilir (Eroğlu,2009:142). İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi, işgörenin dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş tatminsizliği sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalmış işgörenlerin yapmış olduğu iş kazalarının, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir (Sayın,2009:36).

Tatminsizlik ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazalar, kişilerin stres durumundan kaynaklanmaktadır. Stres ya da gerilim, yüzünden işçilerin kaza yapmalarını artıran fizyolojik ve psikolojik etkenler arasında,; hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş tepkiler, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma vb. sayılabilir. . Bu nedenle iş kazalarının bir kısmı, işgörenlerin tatminsizlik yaratan çalışma ortamından çekilmek için bilinçli veya bilinçsiz olarak neden oldukları durumlardır

İş tatminsizliğinin bir sonucu olarak günümüzde *sendikal örgütlenme* de kabul edilmiştir. Yazında bu görüşü destekleyen görgül kanıtlar bulunmaktadır. Frank Smith ve Clay Hammer'ın 62 binden fazla çalışanı kapsayan tutum anketinde, sendikal faaliyet varyansının yaklaşık olarak üçte biri iş tatmininden kaynaklanmaktadır. Sendikal faaliyetin en önemli ve tek sebebi denetimde tatminsizliktir (aktaran Karaca,2001: 83).

Sendikal örgütlenme işgörene ilk olarak bir aidiyetlik kazandırır. Bir gruba veya sınıfa ait olma, o gruba veya sınıfla dayanışma içinde bulunma kişiye güven kazandırır. Ayrıca sendikanın, işçileri, işveren karşısında güçlü bir biçimde

savunması, onların haklarını toplu sözleşmeler yoluyla alması ve toplu sözleşmelerin uygulanmasında etkin rol üstlenmesi vb. işlevleri göz önüne alındığında, sendikal örgütlenmenin varlığının iş tatminini artıracakını söylemek mümkündür (Karaca,2001: 83).

Örgütteki *saldırganlık* duyguları, çalışanların işyerinde karşılaştıkları çeşitli haksızlık ve olumsuzluklardan dolayı, bilinçaltına atarak orada biriktirdikleri kızgınlık ve öfkelerin birikiminden ortaya çıkan yıkıcı ve tahrip edici bir duygudur. Saldırgan davranışların fiziki saldırı şeklindeki türüne şiddet denilmektedir. Baron ve Neuman saldırı davranışları üç grupta incelemiştir: Birinci kategorideki saldırı davranışlar, örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme vb. şeklinde ortaya çıkmaktadır. Beden dili ve sözlü yapılan saldırılar, bu kategoride değerlendirilir. Bu tür saldırı davranışlardan bazıları, kızgın bakışlar, sessiz kalma, konuşurken diğerlerinin sözlerini kesme, sözlü cinsel taciz, olumsuz performans raporu verme, üst kademelere yanlış bilgi verme veya bilgiyi saklama vb. sayılabilir. İkinci kategoride, birilerinin amaçlarına ulaşmasını engelleme (hedef kişiye yaklaşan tehlikeleri haber vermeme, hedef kişinin toplantıya geç gelmesine neden olma vb) şeklinde ortaya çıkan saldırı davranışlar bulunmaktadır. Son kategoride, açık ve tehlikeli saldırı davranışlar bulunmaktadır. Bunların başlıca türleri ise, silahlı saldırı, vurma, ısırma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, sabotaj, makinelere zarar verme, mesajları yok etme, çalışma düzenini bozma, dağıtma vb. dir. (Eroğlu,2009:145; Özdevecioğlu, 2003; 80-81).

Bireyler, farklılıklara bağlı olarak, diğer bireylerden duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vb. noktalardan farklı görüşleri benimseyip savunacaktır. Oluşan bu farklılık, *çatışmaların* kaynağını oluşturan önemli faktörlerden biridir. Çatışma, etkin bir şekilde yönetilip yapıcı şekilde ele alındığında, taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı artırma, örgüte esneklik kazandırma, bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak örgütsel verimlilikte artışı sağlama gibi önemli kazanımlar sağlayabilir (Eroğlu,2009:146).

İş tatminsizliği ile *yabancılaşma* arasında yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir (Eroğlu,2009:148). Tatminsiz çalışma şartları ve çevresi, işgörenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olur. Kendi işyerlerine yabancılaşan işgörenler yalnızca para için çalışan kimseler olarak tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir çaba göremeyen işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulamadıkları için devam eden kişiler olarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır. Ne örgütü ne de işini benimsemeyecek, zoraki çalıştığı için etkili olmayan ve verimsiz bir çalışma sergileyecektir. Aynı şekilde bu bireylerin de bilgi, beceri ve yaratıcılıkları yavaş yavaş azalacaktır (Karaca,2001: 82).

Engellenme, beklenen ve hak edilen sonuçların, ödüllerin ve işlemlerin fiilen yerine gelmemiş olmasından kaynaklanan psikolojik bir tepkidir. Engellenmiş birey, haksızlığa uğradığına inandığı halde kendi başına çözüm bulamaz ve problem çözmede başarısız olur. Birey, isteklerinden yoksun kaldıkça, karşılaştığı güçlüklerin ve engellerin önemini abartabilir (Eroğlu,2009:149).

Hayal kırıklığına uğrayan birey bunu gidermek için bir takım savunma mekanizmalarına başvurur. Sayın (2009)'ın çalışmasında bunlar; kasıtlı bir zarar verme eylemi şeklinde tanımlanan saldırganlık, engel karşısında yılgınlık, fiziksel çekilmeyi ya da içine kapanma, engeli aşmak için ısrar etme ve çabaları bu yönde artırma olarak belirtilen direnme ve engellenen hedefin yerine koyma ya da hedefe engelin çevresinden dolaşarak ulaşma şeklinde tanımlanan uzlaşma vb. olarak sıralanabilir.

İş hayatında yaşanan *stres*, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile stresin bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkıları stresin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle zarar görmekte ve azalmaktadır. Araştırmalara göre, stres, çalışanların işyerinde devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Eroğlu,2009:149).

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne ait raporda, işyerinde yaşanan stres ve endişenin riskli olduğu uyarısı yer almaktadır. Çalışmanın etkileri bakımından depresyon, kalp krizinden sonra gelmektedir. Rapora göre, "İngiltere'de her 10 işçiden üçünün akıl sağlığı sorunu vardır." ve "yüksek stres düzeyi" firmaların her yıl 80 milyon işgünü kaybetmesine neden olmakta ve bunun değeri de 5 milyar sterlini bulmaktadır (Reeves, 2003:38).

Stresin performans üzerindeki etkilerini Yerkes ve Dodson adlı araştırmacıların kendi adlarını verdikleri Yerkes ve Dodson Kanunuile ifade etmek mümkündür. Bu görüşe göre, stres ancak orta düzeyde olduğunda kişi en yüksek performansını gösterir. Stres çok fazla ya da az olduğunda performans düşer. Performansın en iyi biçimde gösterildiği stres düzeyi, olumlu stres olarak da adlandırılabilir. Stres, bilimsel olarak her zaman bir olumsuzluğu ifade etmese de günlük dilde genellikle yaşamı güçleştiren, sağlığı bozan ve performans düşüren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Sayın,2009:35).

İş tatmini ve *örgüte bağlılık* arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, işgörenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.

Mowday, Porter ve Steers (1982)'e göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilkinin örgüte bağlı düşüncelere karşı işgörenin geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğeri işgörenin belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişken, birbiri ile yüksek derecede ilişki içindedir. İşgören örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, aynı zamanda firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir; iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir (aktaran Özdemir,2006:39).

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET

2.3.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

2.3.1.1. Genel Olarak Adalet Kavramının Analizi

Örgütsel adalet algısını açıklamadan önce, “adalet” kavramı üzerinde durmakta yarar vardır: Türk Dilinin Etimolojik Sözlüğü’nde adalet kelimesinin “adl (eşitlik)” kökünden türediği belirtilir ve adalet kavramı denge, eşitlik sağlama durumu, olarak tanımlanır. Adalet sözcüğü, anlam değişmesiyle, işte, düşüncede, davranışta, eylemde, insanlar arasında karşılıklı ilişkilerde, alışverişte vb. eşitlik karşılığında kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle alışverişte tartım işlemine verilen önem yüzünden “el-adl/adalet” kavramı, tartanla tartılan arasında denge anlamını kazanmış ve başlangıçta somut anlamda kullanılırken, sonraları soyut anlamda kullanılmıştır (Eyüboğlu,1995:9).

Adalet özlemi, insanların en eski özlemlerinden biri, adalet sorunu da felsefenin en eski sorunlarından biri olmuştur (Ceylan,2006:161). Adalet olgusu, özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiştir ve bu olgunun Aristo’dan, Nozick ve Rawls’a kadar pek çok filozofun üzerinde araştırmalar yaptıkları bir konu olduğu görülmektedir (Colquitt vd., 2001: 425, Greenberg ve Bies, 1992: 433).

Platon, asırlar önce siyaset felsefesi alanında ilk ve en önemli çalışmalardan biri olan "Devlet"te, adalet sorunuyla yoğun bir şekilde meşgul olmuş, hem adaletin içeriğini araştırmış hem de ideal devlet düzeni oluşturmaya çalışmıştır. Aradan geçen uzun zamana rağmen adalet sorunu hala siyaset felsefesindeki merkezi konumunu korumakta ve konuyla ilgili olarak o günden bugüne oldukça zengin bir yazın ortaya çıkmış bulunmaktadır (Ceylan,2006: 169-171).

İlkçağda adalet iki farklı anlama sahiptir. Adalet, genel anlamda bir kimsenin davranışlarının ahlak ilkelerine uygunluğu, özel anlamda ise hakları ve ödevleri gerektiği gibi paylaşmak, herkese hakkı olanı vermektir. Adalet kavramının her iki

anlamının da Platon tarafından ele alındığını görmekteyiz. Platon'a göre adalet, eşitlikten bağımsız düşünülebilecek bir kavram değildir (Ceylan,2006: 169-171).

Aristoteles, devleti ayakta tutan orta direğin adalet olduğunu söylemiş; adalet kavramının birden fazla anlamından bahsetmiş ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamanın daha doğru olacağını söylemiştir. Aristoteles'e göre adaletin en belirgin özelliği, kişisel özelliklere ve yeteneklere göre, herkese hak ettiğinin verilmesidir. Yani filozof “eşit olanlar arasında eşitlik ve eşit olmayanlar arasında da eşitsizlik adalettir” demiştir (Topaloğlu,2010:12).

Adaleti sosyal kurumların ilk erdemi olarak ele alan düşünür John Rawls, geliştirdiği adalet kuramıyla bilinir. Rawls “Doğruluk Olarak Adalet” adlı makalesinde adaleti; “birbiriyle zıtlaşan iddiaların ve yarışan çıkarların olduğunun varsayıldığı yerlerdeki eylemlerin erdemidir ve orada insanların birbirleri üzerindeki haklarının bastırılacağı umulur” sözleriyle tanımlar (Gülcan, 2010:282).

Adalet, bir toplumda değerlerin, ilkelerin, ideallerin ve erdemlerin cisimleşmiş, somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması durumudur; herkesin hak ettiği ödül veya cezayla karşılaşmasıdır. Adalet, en etkili, nesnel ve mutlak bir değer anlatımı olarak, insanın davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünce, hakka ve doğruluğa saygıyı temel alan ahlak ilkesi; doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve doğru davranıştır. Adalet, nesnel anlamda herkesin hakkını tanıma hususunda değişmez bir iyi niyeti ve dileği temsil eden kavramdır (Eroğlu.2009:8).

Ceylan (2006)'a göre adalet anlayışı, egemen olanın zayıf olanın üzerinde bir üstünlüğünün olduğunu kabul eder. Çünkü böyle bir adalet yalnızca egemen grubun çıkarlarını gizlemek için bir araç olarak kullanılmakta ve bu çıkarları evrensel olarak haklı kılma çabasını gütmektedir.

Çağdaş örgüt yazınında, örgütlere ait temel değerlerin önemi vurgulanır ve adalet bu değerlerden biri olarak tanımlanır (Konovsky, 2000: 490). Örgütsel adalet, doğrudan işyeri ile ilişkili adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Pillai, Schreisheim ve Williams, 1999: 900). Örgütsel adalet; doğruluğun ve haklılığın işyerinde otorite tarafından korunmasıdır (Yaylı ve Çöp, 2009:181).

Rawls'a göre adalet, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdemdir (Rawls, 1971: 3). Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, çalışanların kişisel tatminlerini karşılaması için gereklidir ve adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak görülmelidir.

Örgüt bilimi yazınındaki araştırmalarda adalet kavramı sosyal yapı içinde ele alınmaktadır (Colquitt Conlon, Wesson, Porter ve Yee Ng, 2001: 425). Örgütsel adalet, kazanımların dağıtılması ya da dağıtım kararlarının alınmasına yönelik prosedürler ile ilgili geliştirilen kurallar ve bu kuralların dayandığı toplumsal normlarla açıklanmaktadır (Özen, 2003:188).

Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun işgörenler için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir. Bunlardan ilki, adaletin, çalışanlara kişisel kazançlarını en üst düzeye çıkarabilme olanağı vermesidir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını yükselten bir araç olarak görülür; yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir. İkincisi ise, adalet önemlidir; çünkü sembolik bir değer taşır. Adalet, çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve gruptaki bireylerin statüsünü güçlendirir (İçerli, 2010:70,71).

Çalışanlar ile yöneticileri arasındaki iletişimde adalet algılaması önemlidir. Örgütlerde bireyler, yöneticilerin kendileriyle, diğerlerine benzer şekilde iletişim kurmasını bekler. Algılanan kişilerarası adaletsizlik algısı yöneticilere karşı bir tepki doğmasına sebep olmaktadır. Bu tepkiler, temelinde saldırganlık hali barındıran, çalışanın sessiz kalmasına ya da pasif davranışlar sergilemesine neden olabilen gizli tutum ve düşünceler edinmesine sebep olacaktır (Alparslan, 2010:38). Bunun yanında örgütsel adalet; iş gücü devri, örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici ve astı arasındaki bilgi paylaşımı, yönetime ve örgüte güvene ve örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Brinfield, 2009: 18).

Adalet olgusunun tarihsel gelişimine bakacak olursak; çok eski tarihlere kadar gittiğini görürüz. M.Ö. 18 yy.'daki Hammurabi Kanunları, toplumu düzenleme girişiminin temelini oluşturmuştur. Bu düzenlemelerden çok önce de Afrika'daki bazı tarihi araştırmalarda, toplayıcılık, avcılık ve daha sonra da piramitlerin yapıldığı dönemlerdeki toplumlarda, gayri meşruluğun veya ahlaka aykırılığın, neredeyse

modern toplumdaki eşitlikçiler kadar gözetildiği görülmüştür. İnsanlığın gelişmesinin dinamik gücü, toplumdaki çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan yasal düzenlemelere bağlıdır. Bu bağlamda, gücü veya otoriteyi, sosyal, ahlaki kurallar çerçevesinde kullanarak, yapılacak düzenlemelerde adalete bağlı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (E. Yavuz,2010:303).

Adalet konusunun araştırmacıların ilgisini çekmesi II. Dünya Savaşına dayanmaktadır. Bu tarihlerdeki (1949) adalet konusunu ele alan araştırmacılar, Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams'dır (Greenberg, 1987:12). Örgütsel yazında adalet kavramı 1960 ve 1970'li yıllarda büyük ilgi çekmiştir. Araştırmacıların üzerinde durdukları konular ise, eşit ücret ve işle ilgili ödüllerin dağıtımdaki adalet algılamaları olmuştur (Greenberg, 1987: 9).

Adaletle ilgili ilk çalışmalar, sosyal etkileşim sürecindeki adalet ilkesini açıklamaya yöneliktir (E. Yavuz,2010:303). Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında; 'sosyal adalet' kavramının örgütlere uyarlandığı ve "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir. Sosyal bilimciler adaletin çalışanlar üzerine önemi ve gerekliliği üzerinde durmuştur. Örgütsel adalet konusunu inceleyen araştırmacılar, sosyal psikologların bu alandaki çalışmalarından yararlanmışlardır (Çöp,2008:14).

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı, Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedürel Adalet Kuramı, adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Çöp,2008:14). Örgütsel adaletle ilgili araştırmaların sayısı arttıkça bu konuda farklı bir boyut olan etkileşim adaleti ele alınmıştır (Alper,2007:5). Etkileşim adaletini ayrı bir adalet çeşidi olarak belirten ilk araştırmacılar ise, Bies ve Moag (1986) olmuştur.

Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda; örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, işgören davranışı ve işgören performansı üzerindeki etkisinin incelendiği görülmektedir. Örgütsel adalet algılamalarının olumsuz etkileri üzerinde duran araştırmalar da yapılmıştır. Örgütsel adaletle ilişkilendirilen bir başka konu örgütsel vatandaşlıktır. Bu iki kavramın bir arada ele alınmasının nedeni, bir

örgütte örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasının, o örgütte örgütsel adaletin yerleşmesine bağlı olmasıdır (E. Yavuz,2010:304).

2.3.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Tarihsel olarak incelendiğinde; örgütsel adalet ile ilgili araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (Adams,1976) temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görülmektedir (Kazancı, 2010:10). 1980'li yılların ilk yarısından itibaren farklı adalet uygulamalarına yönelik yeni sorular gündeme gelmiş ve dağıtım adaletini temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliklere verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kaldığı görüşü yayılmaya başlamıştır (İşbaşı, 2000:50; Kazancı, 2010:10). Bu yeni dönemde, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısıyla incelenmeye başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda prosedür adaleti daha ön plana çıkmış ancak dağıtım adaleti ile ilgili çalışmalar da devam etmiştir. 1980'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda ise dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ayrım belirlenmeye çalışılmıştır. Kimi araştırmacılara göre bağımsız bir adalet türü, kimi araştırmacılara göre ise prosedür adaletinin bir çeşidi olarak belirtilen etkileşim adaleti de bu dönemde çıkmıştır (İşbaşı, 2000:50).

Yazında dağıtım adaleti için kimi yazarlar; "isteğe bağlı adalet, yayılımcı adalet, dağılımlı adalet, ödüllere ilişkin adalet, adil dağıtım ve dağıtımsal adalet" gibi kavramları kullanmaktadır. Bu durum prosedür adaleti için de geçerlidir. Prosedür adaleti için ise "süreç adaleti, uygulamadaki adalet, işleyişsel adalet" gibi ifadeler kullanılmaktadır (Çetin, 2009: 23).

Gefen ve diğerlerine göre (2008) üç tip örgütsel adalet mevcuttur. Bunlardan ilki olan dağıtım adaleti, çıktılara karşı adalet algularıyla ilgilenir; ikincisi prosedür adaletidir ve düzenleme ve yönetim işlemlerine karşı adalet algılamalarıyla ilgilenir. Etkileşim adaleti ise kişiler arası ilişkiler üzerindeki adalet algılamalarıyla ilgilenmektedir (Gefen, Ragowsky ve Ridings, 2008: 508). Bu üç örgütsel adalet türü, aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

2.3.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgütsel çabaya bağlı olan önemli ödüllerin, katılımcılar arasında bazı ölçütler göz önünde bulundurularak dağıtımının yapılmasıdır. Sözü geçen ölçütler, kişisel sözleşme hükümlerine göre katılımcılar arasında farklılık gösterebilir (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 707). Buna göre birey, elde ettiği kazanımların adil olup olmadığını belirlemek için, örgüte olan katkılarını eğitimini, zekâsını, deneyimlerini ortaya koyar, girdi çıktı oranını hesaplar ve örgütün diğer bireylerinin kazanımları ile kendi kazanımlarını karşılaştırır. Örgüt üyelerinin girdi çıktı oranlarının aynı olması örgüt içi adaleti gösterir (Önderoğlu, 2010: 3). Dağıtım adaleti, sahipliğin topluma eşit düzeyde dağıtımının garanti edilmesi ve böylece herkese belirli düzeyde kazanım ulaştırılması anlamına gelir (Fleischacker, 2005a:4; Fleischacker, 2005b:2003).

Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığına olan inancıdır (Folger ve Cropanzano, 1998:2). Dağıtım adaleti, kaynakların ulaştırılmasındaki algılanan adaleti ifade eder. Örneğin, mahkeme salonlarında olumlu ve olumsuz kararların alınması gibi. Dağıtım adaleti bu kararların adaletli algılanmasıdır (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 121).

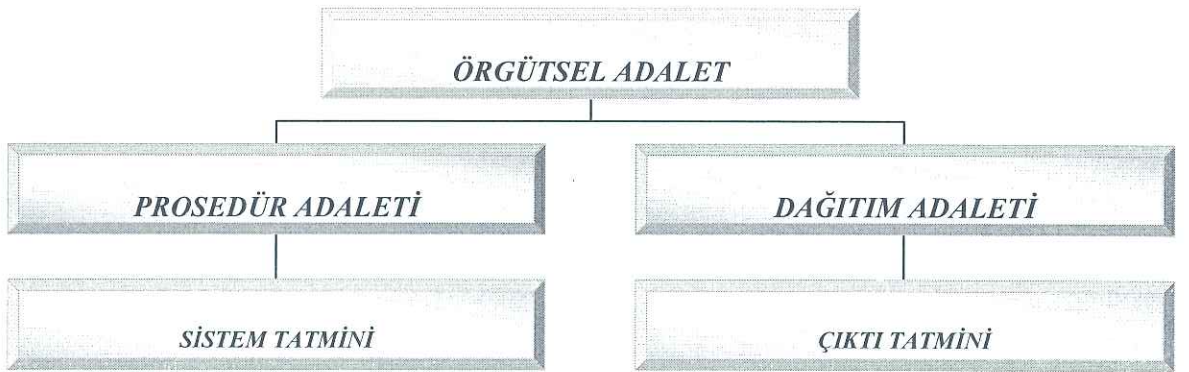
Dağıtım adaleti kavramı “Eşitlik Kuramı”ndan türemiştir. Adams (1976)’a göre, örgütte çalışanlar, ortaya koydukları performans girdileri ile almış oldukları ödül çıktıları arasında eşitsizlik olduğunu düşünürlerse, adaletsizlik olduğunu algırlar. Bu girdi ve çıktı arasındaki eşitsizlik, bireyler üzerinde öfkeye veya suçluluk duygusuna neden olmaktadır (Çöp, 2008: 19). Başka bir anlatımla bu kurama göre insanlar kendi girdi ve çıktı oranlarını başkalarının girdi ve çıktı oranları ile karşılaştırırlar. Bu bağlamda dağıtım, katkıların oranlı karşılaştırılmasıyla verilen adil ödülleri ifade eder (Greenberg ve Colquitt,2005:62). Bireyin kendisi ile karşılaştırdığı diğer bir kişi, bir grup, geçmişte kendisinin yaşamış olduğu benzer bir durum veya tümüyle hayali bir senaryo olabilmektedir (Baştürk,2009:47).

2.3.2.2. Süreç (Prosedürel) Adaleti

Yazında süreç adaleti kavramı ilk kez 1960'larda ortaya çıkmıştır. Bu dönemlere kadar hala etkisini sürdürmekte olan dağıtım adaleti olgusu yanında süreçsel adalet de incelenmeye başlanmıştır (Yerlikaya, 2008:18). En yalın anlatımla süreç adaleti, tutarlı olmayı, önyargısız davranmayı ve etik ilkeler doğrultusunda kararlar almayı içermektedir (Colquitt, Scott ve LePine, 2007: 913).

Süreç adaleti özde, ücret, yükselme, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve bunların ölçümünde kullanılan yöntem, izlenen süreç ve uygulanan politikaların adil olma derecesi, olarak tanımlanmaktadır (Seymen vd. 2009:172). Örneğin performans ödülleriindeki dağıtımın adil olması, dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken; aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin adilliği ise süreç adaletinin kapsamına girer (Doğan, 2002: 72). Bu alanda yapılan araştırmalarda, süreç adaleti konusunda, dağıtım adaletine kıyasla örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven konusunda daha fazla farklılıklar tespit edilmiştir. Başka bir deyişle; süreç adaletininin dağıtım adaletine kıyasla örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven gibi konularda daha önemli bir öngörü kaynağı olduğu şeklinde ifade edilebilir. Buna karşılık kişilerin algıladığı dağıtım adaleti, süreç adaletine göre kişisel sonuçlar (ücret tatmini gibi) konusunda daha önemli bir öngörü kaynağı olabilir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 627).

Şekil-2 Örgütsel Adalet Sınıflandırması



Kaynak: Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, ss. 405.

Süreç adaleti, genel olarak üç görüş üzerinden incelenir: Thibaut ve Walker'ın Süreç Kuramı, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ve Lind ve Tyler'ın Grup Değer Modeli. Her bir kuram, dağıtım ve süreç adaletini kavramsallaştırma yönünde katkı sağlamaktadır(aktaran Greenberg ve Colquitt,2005:61).

Thibaut ve Walker'ın Süreç Kuramı, bireyler ve gruplar arası çatışmayı çözmeye kullanılmakta olan yöntemlere odaklanmaktadır. Yazarlar süreç adaletini, "bir tartışmayı çözmeye kullanılan yöntemlerin adil ve kendi içinde memnun edici olduğu inancı" olarak tanımlamışlardır (aktaran Greenberg ve Colquitt,2005:62). Buna göre işgörenler, süreci adil olarak algıladıklarında, istemedikleri bir çıktı ile karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu görebilmektedirler. (Bies ve Shapiro, 1988; 677). Thibaut ve Walker, dağıtım adaletini ise, kişilere ve gruplara göre ücret, ayrıcalıklar, hizmet vb. değerlerin eşit ve adil belirlenmesi üzerine olan düşünceler olarak tanımlarlar (aktaran Greenberg ve Colquitt,2005:62).

Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramına göre kişiler kazanımlarının adil dağıtımını için çaba harcarlar. Bireylerin kazanımlarının belirlenmesinde bu çabalar göz önüne alınıyorsa, burada hakkaniyete uygun davranılmıştır. Bu model, adaletin yalnızca kazanımlardaki eşitliğe bağlı olmadığını belirtir ve adalet algılarını belirlemede eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi farklı kuralların rollerini inceler (Topaloğlu, 2010:16,18).

Tyler ve Lind ise, dağıtım adaleti ve süreç adaleti olmak üzere iki tip adalet modeli üzerinde durur. Dağıtım adaleti, bireylerin çıktılar üzerindeki adalet algılarını içerirken; süreç adaleti kuramı, bu kararların nasıl alındığı ile ilgilenir (aktaran Greenberg ve Colquitt, 2005:62).

2.3.2.3 Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler hayata geçirilirken çalışanların karşı karşıya kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar, olarak ifade edilebilir (Yıldırım,2007:258). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı olmasını, çalışanlara değer verilmesini (örneğin, astlarını dikkatle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaların sağlanması, başkalarının kötü durumlarına empati

göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranılmasını içermektedir (Skarlicki ve Folger, 1997:435).

Örgütte istenilen işlemleri gerçekleştirme süreci sırasında, işgörenlerde, yönetimin davranışlarının adalete uygunluğu hakkındaki endişelerde artış gözlenmektedir. İşlemlerin uygulanışı esnasında insanlar, kişiler arası ilişkiler bakımından daha fazla duyarlılık göstermekte ve karşılıklı olarak dürüst bir iletişim olmasını beklemektedirler (Bies ve Shapiro, 1987: 201). Bu nedenle çalışan, etkileşimsel bir adaletsizlik algıladığında, kendisinden işlemsel adalet kavramının öngördüğü gibi örgütün tamamına ya da dağıtımsal adalet kavramının öngördüğü gibi özgül bir sonuca olumsuz bir tepki göstermektense doğrudan yöneticisine ya da etkileşimsel olarak adaletsizlik yaşadığı kişiye karşı olumsuz bir tepki göstermesi beklenir. Bunun bir sonucu olarak çalışan bir bütün olarak örgüte karşı değil de doğrudan yöneticisine karşı bir tatminsizlik, düşük bağlılık ve olumsuz tutum geliştirir (Önderoğlu,2010:7).

Etkileşimsel adaletin iki yönü bulunmaktadır: Bunlardan biri, kişiler arası etkileşim adaleti, diğeri de bilgilendirme adaletidir. Kişiler arası adalet; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir. Bilgilendirme adaleti ise, üstlerin örgütsel işlemlerde, ayrıca sosyal ve özlük hakları konusunda astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarını korumaları, onların bilgi edinme haklarına saygı duymaları vb. daha geniş anlamda kullanılmaktadır (Tutar, 2007: 99).

2.3.3. ÖRGÜTSEL ADALET OLGUSUNU DESTEKLEYEN SOSYAL KURAMLAR

Bu bölümde, yukarıda kısaca değinilmiş olan örgütsel adalet olgusunu destekleyen kuramlara daha ayrıntılı yer verilmiştir.

2.3.3.1. Eşitlik Kuramı

Adams'ın Eşitlik Kuramı örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalardandır (Yaylı ve Çöp:2009: 181). Bu kurama göre, işgörenler, örgüte sağladıkları fayda ile örgütün kendilerine sağladığı faydayı karşılaştırarak örgütlerinin kendilerine karşı adil olup olmadığı yargısına ulaşmaktadır (Greenberg, 1990:400; Adams,1976).

Eşitlik kuramı, işe karşı olan beklenti teorisi etrafında şekillenir (Luthans, 1992:167). Adams adaletsizliğe karşı ortaya çıkan duygusal ve davranışsal tepkileri Festinger' in geliştirdiği (1957) Bilişsel Çelişki Kuramına dayanarak açıklamıştır. Bu kurama göre, bireyin kendisine ilişkin beklentilerine uygun olmayan sonuçlarla karşılaşması durumunda yaşadığı psikolojik uyumsuzluk onda bir huzursuzluk ve gerilim yaratır. Bu gerilimin şiddeti adaletsizliğin derecesine bağlıdır.

Adams'ın eşitlik kuramında iki tarafın varlığı yanında, iki değişkenden de söz edilir. Bunlar, girdiler/ katkılar, çıktılar/ kazanımlar olarak belirtilip aşağıdaki şekilde gösterilir:

$$\frac{\text{Kişinin kazanımları}}{\text{Kişinin katkıları}} = \frac{\text{Diğer kişinin kazanımları}}{\text{Diğer kişinin katkısı}}$$

Burada girdiler, işteki çaba, eğitim, üstlenilen sorumluluk olarak sıralanırken, çıktılar ise ücret, prim, ödül veya ceza olarak belirtilebilir. Bu oranın düşük veya yüksek çıkması, bazı davranışsal ve duygusal tepkilere neden olur. Kişinin kendini başkaları ile karşılaştırması sonucu bu oran yüksek çıkarsa kişi “suçluluk”, düşük çıkarsa “kırgınlık” hisseder (Alper, 2007:8).

Eşitlik kuramı, yalnızca insanların elde ettikleri ekonomik sonuçları göz önünde bulundurduğu, süreçleri ve kişilere yöneltilen haksız davranışa gösterilen tepkileri çok az önemseydiği için adalet değerlendirmelerini açıklamakta yetersiz görülmüştür (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001:167; Çetin,2009:7). Bir başka eleştiri de, adaletsizliğin tanımını girdi/çıkı oranıyla ilgili bir sosyal karşılaştırma olarak ele almasıdır (Çetin,2009:7). Pritchard, Adalet Kuramını, girdi ve çıktı tanımlarının çok belirsiz olması sebebiyle eleştirmiştir. Örneğin, iş sorumluluğu gibi bazı değişkenlerin her iki gruba da eklenebileceğine dikkat çekmiştir (Baştürk, 2009:50).

Eşitlik Kuramı, eşitlik kuralını adalet algılamalarının temel dayanağı sayması ve adalet algılamalarında kişiler arasındaki farklılıkları göz önüne almaması gibi nedenlerle dağıtım adaletini açıklamada yetersiz kaldığı yönünde de eleştirilmiştir. Aynı zamanda bu kuramla ilgili olarak yapılan çalışmaların sadece ücret konusuna

odaklanması ve diğer kazanımlarla ilgili durumlara yeterince önemsemesi de kuramın uygulamadaki sınırlılığı olarak gösterilmiştir (Baştürk,2009:49).

2.3.3.2. Görelî Yoksunluk Kuramı

Bu kurama göre kişi belirli ödüllerin dağıtımında kendisi ile başkalarını birçok faktöre göre kıyaslamaktadır. Kuram, bu kıyaslama sonucunda bireyin hissettiği yoksunluk hissini anlatır. Bunun sonucunda kişi, içleme vb. tepkiler gösterebilir (Grennberg, 1987:12).

Görelî Yoksunluk Kuramı ile ilgili en ayrıntılı model Faye Crosby tarafından geliştirilmiştir. Görelî yoksunluğun nedenleri üzerinde duran Crosby, bireylerin görelî yoksunluk duymaları için aşağıdakilerin olması gerektiğini öne sürmektedir: (aktaran Çetin, 2009:8):

- Bu sonucu istemeleri,
- Bir başkasının bu sonucu elde ettiğini görmeleri,
- Kendilerinin de bu sonucu hak ettiğini hissetmeleri,
- Bu sonucu kendilerinin de elde etmesinin mümkün olduğunu düşünmeleri,
- Bu sonucu elde edememiş olmalarının sorumluluğunun kendilerine ait olmaması

Eroğlu'na göre (2009:86) Adams'ın Eşitlik Kuramı daha çok örgütsel bir eşitliği çağırıştırırken, Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı, toplumsal bir eşitliği akla getirmektedir.

2.3.3.3. Folger'in Bilişsel Dayanaklar Kuramı

Folger, Bilişsel Dayanaklar Kuramını Crosby'nin kuramına alternatif olarak öne sürmüştür. Bu kuram, Görelî Yoksunluk Kuramına farklı bir yaklaşım getirmiş ve "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna yanıt aramıştır. Bu kurama göre kişi, farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşamaz. Kişiler ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşayabilirler. Folger, bu kuramıyla dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (Sayın, 2009:5).

Bilişsel dayanaklar sadece hayali durumları, olayları ve çeşitli insanların hareketlerini temsil etmez; aynı zamanda olayların nasıl sonuçlanacağını da gösterir. Bu sonuçlar, “referans çıktılar” olarak adlandırılır (Olson, Herman ve Zanna, 1986:39).

2.3.3.4. Kestirme Adalet Kuramı

Lind tarafından geliştirilen ve örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Kuramı kimi yazarlara göre, Bilişsel Dayanaklar Kuramından daha yeterli ve güçlü bulunmuştur. Bu kurama göre, verilen yetki kişilerin görevlerini kötüye kullanabilmelerine olanak verir. Bireyler kendilerini sürekli olarak otoriteye güven duyup duymayacakları ve otoritenin kendilerine dürüst ve ön yargısız davranıp davranmadığı konularında sorgularlar. Bu belirsizliğin çözümüne ilişkin olarak bireyler çoğunlukla otoritenin güvenilir, tarafsız, uyum sağlayan biri ya da bir makam olup olmadığı konusunda karar verirler (Çetin, 2009:9; Sayın, 2009:6).

Eşitlik Kuramı ve Göreli Yoksunluk Kuramında adalet kararları, işgörenin kendisine ve çevresine ait bilginin tam olarak değerlendirilmesi ile belirlenebilir. Ancak yeterli zaman ve bilişsel kaynağa sahip olunamadığı durumlarda, fazla sorgulamadan kararlar vermenin gerekli olduğu durumlarda Kestirme Adalet Kuramı uygun olacaktır (Çetin, 2009:9; Sayın, 2009:6).

Kestirme adalet kuramında, algılanan adaletin neden ve nasıl olduğu hakkında görece daha az şey bilinmektedir. Kestirme adalet kuramı, örgütte çalışan kişiler açısından önemli olabilir. Kuram, örgütsel davranıştaki ekonomik bakış açısıyla ve çalışanlarını adil bir şekilde ödüllendirme eğiliminde olan yönetim uygulamalarıyla çalışmaktadır (Bos ve Lind, 2004:265,266).

Sonuç olarak bireyler adil bir örgütün varlığına karar verebilmek için bilgi arayışındadır. Bu kuram, bireylerin adaletle ilgili kararlarını işlemlerin adil olup olmadığına göre verdiklerini ve sonuçlarla ilgili bilginin de sonradan birleştirildiğini belirtmiştir (Çetin, 2009:9; Sayın, 2009:6).

2.3.3.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli

Adaletin süreç kuramları, Görelî Yoksunluk Kuramı, Kestirme Adalet Kuramı vb. ‘bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarını’ açıklamaya çalışırken, ‘çalışanlar adalete neden önem verirler?’ sorusuna yanıt arayan, adaletin içerik kuramlarıdır. Bu soruya verilen ilk cevap ise; bireylere adaletin sağladığı ekonomik faydadır. Tyler tarafından geliştirilmiş olan ve Araçsal Model olarak ifade edilen bu modelin diğeri bir adı da kontrol modelidir (Sayın, 2009:6-7).

Kontrol, bir kimsenin kendisinin veya başka bir kimsenin elde ettiği sonuçları veya durumunu tahmin edebilmesi ve değiştirebilmesi durumudur. İnsanlar, kontrol eksikliği söz konusu olduğunda adalet üzerinde daha fazla durmakta ve adalete daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Sulu,2010:19). Araçsal modele göre bireyler, işlemleri kontrol etmek isterler ve işlemlerin kontrol edilmesi sonuçların istenilir olma derecesini artırır (Çetin, 2009: 11). Başka bir deyişle adil işlemler, adil sonuçlara ulaşmada bir araç görevini üstlenirler. Adalet yazınında, söz hakkı olarak da adlandırılan süreç kontrolü, çalışanın karar alma sürecinde görüşlerini açıklayabilmesi olasılığıdır ve söz hakkı, istenen sonuçları elde etmede bir aracı görevi görmektedir. Sonuçları yönlendirebilmenin (alınan kararları etkileyebilmenin) en etkili yolu, o sonuçları belirlemeye yönelik süreç üzerinde kontrol sağlamak, yani süreçte söz hakkına sahip olabilmektir (Sulu,2010:19).

Lind ve Tyler (1988) tarafından ortaya atılan İlişkisel Model ise, bireylerin grup içinde önemli gördükleri kimliklerinin kabul görmesini sağlar (Sayın, 2009:6-7). Başkaları tarafından kabul edilmek, insanlarda saygı gördükleri duygusu uyandırmakta ve bu yolla, maddi olmaktan çok, takdir edilme, ait olma, saygı görme vb. sosyal ödüller edinmektedirler. Başkaları tarafından kabul edilmek aynı zamanda, gruplara katılım ve bu gruplarda üyeliği sürdürmek için geçerli bir nedendir. Grup içi ilişkiler ne derece olumsuz ise veya birey grubun ne kadar düşük statülü bir üyesi ise, işlemin o kadar adaletsiz olduğu algısı oluşmaktadır (Sulu,2010:22,23).İlişkisel Model’e göre, bireyler bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem verirler (Cropanzano, 2001, Greenberg, 2001). Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık, kişisel çıkar hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde

maddi ilgiler önemliken, ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir (Sulu,2010:22,23).

Ahlaki Erdemler Modeline göre, bireyler sahip oldukları saygınlığı önemsedikleri için adaleti isterler ve bu istek ve düşüncelerine uygun davranışlarda bulunurlar. Yukarıda bahsedilen üç modelin paylaştığı ortak nokta, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme derecesidir (Sulu,2010:22,23).

2.3.3.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Bu modele göre, bireylerin birbiriyle ilişkili psikolojik gereksinimleri dört temel grupta toplanabilir: Ait olma gereksinimi, kontrol gereksinimi, öz saygı gereksinimi ve anlamlı bir varoluş gereksinimidir (Sayın, 2009:7-8).

Ait Olma İhtiyacı; çalışanı üzücü bir olayda dâhi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet çalışanı içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir. Anlamlı varoluş ihtiyacı konusundaki düşünceler ise, insanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmak isterler (Sayın, 2009: 7-8).

Kontrol İhtiyacı; Çalışanlar çevrelerini kontrol etme ihtiyacındadırlar. Çalışanlar, olayların seyrini bilmek ve kontrol etmek istemektedirler. Adalet uğraşları, çalışanlara olayları tahmin edecek örnekler sunabildikleri sürece önemlidir. Bu etki, sonuçlar elde edilmese bile önemlidir (Masterson, Lewis, Goldman, ve Taylor, 2000: 740).

Bireysel Saygı İhtiyacı; Birey daima kendisiyle ilgili iyi düşünmektedir. Ancak adaletsizlik bireysel saygıya zarar vermektedir (Masterson, Lewis, Goldman, ve Taylor, 2000: 740).

Anlamlı Var Oluş İhtiyacı; Çoğu yazar adaleti ahlakla bağdaştırmıştır. Adaletsizlik, insan olmanın temel niteliklerine zarar vermektedir (Masterson, Lewis, Goldman, ve Taylor, 2000: 740).

Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olabileceğini göstermektedir.

2.3.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN UNSURLAR

Örgütsel adalet algılamalarının, bireylerin özelliklerine, içinde buldukları duruma ve topluma göre değişiklikler göstermesi beklenir. Yapılan araştırmalarda, her bir etken ayrı ayrı ele alınmış ve sınırları belli bir gruptandırmaya gidilmemiştir. Yazında birçok gruptandırmaya rastlamak mümkün olmakla birlikte; Sayın (2009) yaptığı çalışmada, adalet algılamalarını etkilemesi beklenen unsurları, cinsiyet, ahlaki değerler ve kültür etkeni olmak üzere üç başlıkla ilişkilendirmiştir. Bu çalışmada ise; bireysel, örgütsel ve sosyo-kültürel olmak üzere üç başlık altında yer verilmiştir.

2.3.4.1. Bireysel Unsurlar

İlgili yazında, adalet algılamalarını etkileyen bireysel unsurlar başlığı genellikle, cinsiyet farklılıkları, yaş, eğitim düzeyi, bireyin duyguları ve ahlaki değerleri vb. unsurlar üzerinde durmaktadır Söz konusu unsurlar arasında en çok inceleme konusu olan cinsiyet faktörüdür. Bireysel unsurların adalet algılamaları üzerindeki etkileri ile ilgili olarak, bireylerin sahip oldukları değer sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmanın yer almadığı görülmektedir (Anderson ve diğ., 2003; Foley, Hang-Yue ve Wong, 2005; Lee, Pillutla ve Law, 2000; Fields, Pang, ve Chiu ,2000). Anderson ve diğerleri (2003) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu incelemenin sonucunda, örgütsel adalet algısı (prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının tümü) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Adalet algısı açısından cinsiyet farklılıklarına yönelik kuram niteliğinde kesin bir yargı bulunmamaktadır. Cinsiyet rollerinin belirgin olduğu sosyal ortamlarda, kadının ve erkeğin toplumsal davranışları çeşitlilik gösterme eğilimindedir. Bireyler farklı toplumsal taleplere uydukları için, büyük ölçüde kalıplaşmış cinsiyet rollerine uyarlar. Bu toplumlarda, erkeklerin, rekabet, kontrol, iddia gibi yüksek statü rollerini;

kadınların ise yetiştirme ve özgecilik gibi düşük statü rollerini göstermesi beklenir (Foley, Hang-Yue ve Wong, 2005:425). Hofstede (1980), dişil veya eril kültürlerden ve kadın veya erkeğin temsil edilmesinden bahseder. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa; insana verilen önem arka planda kalıyorsa, böyle bir toplumun egemen değerlerinin eril kültürü benimsediğı söylenebilir. Dişil kültür ise, geleneksel anlamda dişillikle özleştirilen şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi kavramları içermektedir (Hofstede, 1980: 42-63). Eril toplumlarda kadınlar çalışma hayatında erkeklerle aynı işi yaptıkları halde daha düşük ücret alabilirler. Kadınlar iş hayatına girmiş olmalarına rağmen daha çok evde yemek yapma, çocuk bakma gibi rolleri üstlenmektedirler. Toplumdaki cinsiyet rolleri nasıl belirgin bir çizgi ile ayrılmışsa, iş hayatında da erkeklerin rolleri daha belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. Dişil toplumlarda ise, daha çok insanlara ve ilişkilere değer verilir. Bu toplumlarda ikilemler ya da çatışmalar, karşılıklı görüşmeler ve uzlaşmalarla çözümlenir. Dişil kültürlerde nezaket, şefkat ve ilgi gösterme gibi özellikler hem kadınlarda hem de erkeklerde bulunmaktadır (Atilla,2007:57-58).

Hartman ve diğerleri (1999)'a göre kadınlar, karşılaştırma grubu olarak hemcinslerini görürler. Bu sebeple buldukları ortamda erkeklerden daha az ücret alsalar dahi bunu eşitsizlik olarak görmemektedirler. Erkekler, rekabete, kazanımların hak edilip edilmediğine göre dağıtımın olmasına önem verirler. Bu nedenle de işlemsel adalete yönelirler (Sayın,2009:19; Hartman vd., 1999:339). Lee ve diğerleri (2000) kadınların değişim veya karşılıklı ilişkiler hususunda daha sorumlu davranacaklarını ve bu sebeple kadınların erkeklere göre süreç adaletini daha az önemseyeceklerini belirtmişlerdir. Dağıtım adaleti algısı açısından ise erkekler ve kadınlar arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir (Lee, Pıllutla ve Law, 2000: 690). Fields, Pang, ve Chiu (2000) çalışmalarında süreç adaleti ve dağıtımsal adaletin etkilerinin kadın ve erkekler için hemen hemen aynı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wagner ve Rush (2000) örgütsel adalet ile ilgili olarak örgütsel davranış ve yaş arasındaki ilişkiyi ele almaktadırlar. Wagner ve Rush'a göre genç çalışanlarda özgecilik (çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliğı için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimseyen ahlâk tutum ve görüşü) ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre

daha belirgindir (Wagner and Rush,2000:379-392). Colquitt, Noe ve Jackson (2002), demografik çeşitlilikle ilgili olarak yaş çeşitliliğinin süreç adaleti algısıyla ilişkisini tespit etmişlerdir. Yaş ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin sorgulandığı araştırmalarında Köse ve diğerleri (2003) bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığı yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Bireysel unsurlar arasında yer alan bir başka araştırma konusu da eğitim düzeyi ile adalet algılamaları arasındaki ilişkidir. Çalışanların kıdemi ve aldıkları eğitim ile adalet algıları arasındaki ilişki, Eşitlik Kuramında belirtilen katkı-kazanım oranı ilişkisi ile açıklanabilir. Daha önce de belirtildiği gibi, Eşitlik Kuramına göre çalışanlar sürekli olarak kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanlarını ile karşılaştırarak, iş ilişkilerinde var olan eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlerler. Buradan hareketle çalışanlar örgütlerde eğitim düzeyine göre ödüllendirildiği (ücretlendirme, izin, çalışma süresi vb.) müddetçe kişinin adalet algısı üst düzeyde olacaktır (Vecchio,1991:189).

Bireysel unsurlar başlığı altında, kişinin ahlaki değerleri ile adalet algıları arasındaki ilişki de incelenebilir. Şöyle ki, kazanımlar ve işlemler kişinin ahlaki değerleriyle uyum sağladığı zaman adil, uyum sağlamadığı zaman ise adaletsiz olarak algılanırlar. Çünkü kişinin ahlaki değerlerine uymayan bir davranış, onun hem özel hem de toplumsal kimliği için bir tehdit oluşturur (Sayın,2009:19).

Bireylerin örgütsel adalet algılamaları üzerinde, kişisel özellikler kadar örgütün dışında yaşadığı duygusal olayların ve kamu veya özel sektörde çalışıp çalışmadığının da etkisi bulunmaktadır. Bu olaylar, bireylerin davranış ve tutumlarını da etkileyecektir. Bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duyguların da etkisi vardır (E. Yavuz,2010:306).

İşgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan bir araştırmaya göre, duygusal tükenmişlik ile etkileşimsel ve dağıtımsal adalet arasında negatif yönlü, duygusal tükenmişlik ile işlemsel adalet arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin,2009). Buradan hareketle işgörenlerin etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılamalarında meydana gelen olumsuz gelişmelerin, tükenmişlik eğilimlerini

artırıcı bir etki yaptığı; işlemsel adalet kapsamındaki uygulamaların çalışanlar üzerinde olumlu etkiye neden olduğu ve çalışanların tükenmişlik duygularını azaltıcı bir etkiye yol açtığı söylenebilir (E. Yavuz,2010:307).

Özdevecioğlu (2004), duyguların algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada; pozitif duygusallığın dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Negatif duygusallığın da dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif duygusallıktan daha etkili olduğu görülmüştür.

2.3.4.2. Örgütsel Unsurlar

Ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinin geniş boyutlarda yürütülmeye başlanması ile rekabet giderek şiddetlenmiş ve bunun gibi etkenler yüzünden, örgütlerdeki adaletsizlik ve eşitsizlik durumları da giderek çeşitlenmekte ve şiddetlenmektedir (Eroğlu,2009: 91).

Lider-çalışan ilişkisi, örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlardan biridir. Liderin tutum ve davranışları bu bağlamda önemlidir. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara etkide bulunabildiklerini ve lidere ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algılayarsa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir (Dilek,2005:41). Liderlerin adaletli davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı konusunda çalışanlarda olumlu düşünce oluşmasına katkıda bulunacaktır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 35). Lider, işlemler sürecinde astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamaktadır. Yalnızca temel gereksinimlerin karşılandığı, örgütün amaçlarının, rollerinin ve görevlerinin lider tarafından ortaya konulduğu bir ortamda çalışanların, örgütsel adalet algısının yüksek olamayacağı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel adalet ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde ise bu liderlik yaklaşımının dönüşümcü liderlik kadar örgütsel süreçleri olumlu etkilediği söylenemez (Kazancı, 2010:35). Niehoff ve Moorman (1996) yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediğini belirtmişlerdir.

Astların kendileri için verilen kararların sonuçlarını kendilerini etkileyeceğini ve lideri ile eşit ilişkiler içinde olacaklarını bildiklerinde, örgütsel adalete olan anlayışları büyük olasılıkla artacaktır. Dönüşümcü liderliğin özellikleri göz önünde bulundurulursa örgütsel adalet ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanların kararlara etkide bulunabilmeleri ve lidere ulaşmada eşit fırsatlara sahip olmaları örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkiler (Kazancı,2010:35-36).

Lider-çalışan ilişkisinin yanı sıra *insan kaynakları yönetim uygulamaları* da örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlardan biridir. İşgören seçim ve yerleştirme işleminin, adalet ve hakkaniyet ölçüsünde gerçekleştirilmiş olması da önem taşımaktadır. Buna karşılık, işgören-görev uyumsuzluğu, bu anlamda, bir haksızlık olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, akrabalık, siyasi ve ideolojik yakınlık, adam kayırma ve nüfuz kullanma, rüşvet ve torpil, güç gösterisi, çetecilik ve gayri resmi grup ilişkileri (hemşerilik, lobi, cemaat v.b.g.) şeklindeki etkenler, işgören-görev uyumunu bozucu en önemli nedenler arasındadır. Bütün bunlar ise, işgören seçim ve yerleştirilmesinin, adaletsiz olarak uygulandığının bir göstergesidir (Eroğlu,2009:92).

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olarak; Lemons (2003) ise çalışmasında prosedürel adalet ve kadınların kariyerlerindeki yükselişi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Söz konusu çalışmada, işgörenin bilişsel farklılıklarının bilinmesinin adalet algısı üzerinde önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda çalışmada, yazında cam tavan sendromu olarak bilinen kariyer planlarındaki adaletsizliklere değinilmiştir.

Örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven hissi işgören bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır. Etkin bir iletişim sisteminin olmadığı örgütlerde, dedikodu mekanizmasının devreye girebildiği, yetersiz bilgilerle veya önyargılı şekilde yanlış ya da olumsuz tutumlar geliştirebildikleri görülmektedir. Bu durum da örgütlerde bir güven ve adalet hissinin oluşturulmasında öncelikle etkin bir iletişim ve bilgilendirme sürecine ihtiyaç duyulduğunu gösterir. Bir başka deyişle örgüt yönetimi ve politikalarının adilliğine ilişkin işgörenlerde olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmenin yolu, örgüt içi iletişim ve bilgi akışının etkin şekilde işletilmesiyle olanaklıdır. Bir bakıma adil politika ve uygulamalar tek

başına yeterli olamamakta, bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle desteklenmesi gerekmektedir (Doğan,2002:72).

Yönetim ve organizasyon süreçlerinin temeli, büyük ölçüde emir-komuta ve iktidar ilişkilerine dayanmaktadır. Bu çerçevede, her iş ve çalışma örgütünün başında yer alan yöneticiler, örgütün alt kademelerinde çalışanlardan daha fazla güce sahiptir. Bu durumda, hukuki, ahlaki ve insani bir değer yargısı olarak adil davranma konusunda sağlam bir sorumluluk iradesine sahip olmayan yönetici kadrolarının, sahip oldukları bu güç ve iktidarı kötüye kullanma ihtimalleri vardır (Eroğlu,2009:91).

2.3.4.3. Sosyo-Kültürel Unsurlar

Kültür, insanların sosyal ilişkiye verdikleri önemin derecesini etkileyen bir etmendir. Gerek sonuçtaki pay dağıtım örüntüsünde, gerek karar sürecinde ve gerekse tüm bu işlemlerle ilgili olarak insanlara gösterilen davranış tarzının adil olup olmadığı konusundaki algılamalar ve buna bağlı olarak ortaya konulan davranışlar kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Yavuz,2010:28).

Sosyal bilimciler uzun bir zamandır farklı kültürlerin, üyelerinin inanç ve değerlerini, buna bağlı olarak da davranış ve tutumlarını nasıl etkilediğiyle ilgilenmişlerdir (Sayın, 2009:20). Adalet algısı açısından iş ilişkilerinde kültürel çalışmalar ise ilk kez Hofstede (1980) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu adalet algısı boyutları arasında sıklıkla bireycilik-çoğulculuk/toplulukçuluk boyutu üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra güç mesafesi boyutu da kültürel farklılıklar açısından ele alınmıştır (Yerlikaya, 2008:37). Hofstede karşılaştırmalı kültür çalışmasında; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireycilik toplumsalcılık boyutlarından söz eder.

Güç Mesafesi: Bu boyut; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün toplumun üyeleri arasında neden olduğu mesafe o toplumun değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve güç düzeyinde mevcut olan farklılıklar zamanla benimsenmektedir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve aile gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmektedir. Güç dengesinin dağılımı da toplumdan topluma değişmektedir (Hofstede, 1980:65).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma boyutu; toplumların, bilginin yetersiz olduğu, açık olmadığı veya hiç olmadığı, değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlardan duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. İnsanların belirsizlik içeren ortamlarda, uyum sorunları yaşadıkları bilinmektedir. Çevresel uyarıların yoğun olduğu ve bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar bu duruma örnek verilebilir. Bir toplumun üyelerinin belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ise; yaşamlarını garantiye almak için biçimsel ve yazılı kuralları artırma, farklı düşüncelere karşı çıkma ve kesin doğruları arama faaliyetlerini gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır. Belirsizlik toleransı yüksek olanlar enformasyona eğilimlidirler, ipuçlarını yorumlamaya çalışırlar ve enformasyon iletme becerileri yüksektir. Böyleleri, diğer insanlara karşı da duyarlıdırlar. Ayrıca belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan insanların duygusallık seviyeleri, stres seviyeleri yüksek iken süper egoları zayıftır (Basım,2000:35).

Erillik – Dişillik: Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa diş mi olduğunu saptamak mümkündür. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorlarsa, insana verilen önem arka planda ise bu topluma erkek kültür hakimdir. İnsana ve insani ilişkilere önem verme, yaşamın genel niteliğini ön planda tutma, şefkat, nezaket gibi değerlerin de öne çıkması dişil kültürün göstergeleridir(Emre,2007:61).

Toplumsalılık – Bireycilik: Toplumsalılık, sıkı toplumsal çerçeveleri ifade eder. İnsanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen gruplar diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılık olarak da sadakat beklerler. Bireycilik de; insanların kendi ihtiyaçlarına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiği ile ilgilidir. Bireyciliğin etkin olduğu toplumlarda insanlar bağımsızdırlar ve kendi ayakları üzerinde durmaya çalışırlar (Sargut,2001:187).

Kendilerini başkalarıyla bağlı olarak gören insanlar, başkalarından ayrı gören insanlara göre sosyal değişime daha fazla önem gösterirler. Bu yüzden bu insanlar için süreçsel adalet ve kazanımların uygunluğu arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır (Sayın,2009:20; Yerlikaya, 2008: 38).

Bireycilik ve toplulukçuluk, kıdemlilik ve liyakat (yeterlilik), hiyerarşi ve otoriteye saygı ve saygısızlık özelliklerinin adalet algularını etkilediği belirtilmiştir. Örneğin çoğulcu bir toplumda grupsal adalet kişisel adaletten daha önemlidir; grubun amaçları öncelikli olduğundan dolayı kişiler grup otoritesi içinde adaleti sorgulamayacaklardır. Yükselmek bu toplumlarda kідeme dayanırken, bireyci toplumlarda yeterlilik önemlidir(Sayın,2009:20). Dağıtım adaletinin temelinde kaynak dağıtımı yer almaktadır. Çoğulcu kültürlerde dayanışma, uyum ve saygınlık daha çok önemsenirken; bireyci kültürlerde bu kavramlar yerini üretkenlik, yarışma ve özçıkara bırakır (Yerlikaya, 2008: 38).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel/resmi iş tanımının dışında, belirlenmiş rol kalıplarını ve beklentileri aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için gönüllü olarak gösterdikleri rol gereklerinin dışındaki davranışlar olarak tanımlanabilir (Sezgin,2005:319). Eşitsizliğin kabullenildiği yüksek “güç mesafesi” olan toplumlarda çalışanlar liderlerini fazla sorgulamaz, onların dediklerini kelimesi kelimesine yapar, dolayısıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışını fazla göstermezler. Düşük “güç mesafesi” olan toplumlarda çalışanlar, adil olmayan durumlarla karşılaştıklarında örgütsel vatandaşlık davranışından uzaklaşabilir (Paine ve Organ, 2000:49).

2.3.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ SONUÇLARI

İşgörenlerin işlemleri adil olarak algılayıp algılamamaları önem taşımaktadır. İşgörenlerin, örgüt içinde karar alınırken kendini ifade edebilecek ve alınan kararlara itiraz edebilecek, işlerliği olan mekanizmaların olduğunu bilmesi önemlidir. Alınan kararların sonuçları kendi lehine olmasa da, süreci kontrol ettiği algısı, durumu daha adil olarak değerlendirmesine yol açabilir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:77).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, güven ve çalışanların ücret konusundaki kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir (Beugre ve Baron, 2001; Brinsfield,2009; Anderson and Shinew, 2003; Yerlikaya,2008).

Bir kişinin çalıştığı örgütün kendisiyle ilgilendiğini ve desteklediğini algılaması, işe devam, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve özellikle örgüte duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Güven unsuru, örgütsel adaletin etkilediği tüm sonuçlarda etkin bir rol oynamaktadır. Örgütsel adalet türlerinden hangisinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu konusunda kesin sonuçlar bulunmamasına rağmen; genel olarak örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla sergilenecektir (Söyük, 2007:18-26).

İş oluşumlarında adalet algılarının işgören tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 324). Örgütsel adalet algılamalarının yüksek düzeyde örgüte bağlılık yarattığı, farklı davranışlarla karşılaşma algısının ise, bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz,2010:199).

Örgütsel adaletsizlik çalışanların sessiz kalmasına yol açabilmektedir (Brinsfield,2009:234). İnsanbilimciler sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerini ve buldukları örgütü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi, şeklinde tanımlanabilir (Alparslan,2010:3). İlgili yazında örgütsel sessizlik temelde dağıtım adaletsizliğine tepki olarak kaçınmaya dayalı bir durum olmasına rağmen; bazı yazarlara göre süreç adaleti ile ilgili bir faktör de olabilmektedir (Brinsfield,2009:234). Çalışanların konuşmaya istekli olmaları veya sessiz kalma eğilimleri, örgüt ikliminin bir alt boyutu olan örgüt içinde adalet algılaması ile de ilişkilidir. Örgütsel adaletsizlik; belirsiz işlemler ve raporlamalar, yüksek merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans izlenimleri ve istikrarsız karar verme süreci gibi özellikleri ile karakterize edilebilir. Bu özelliklerin işgörenler üzerinde bir sessizlik hali oluşturması olağandır (Alparslan,2010:17).

Bununla birlikte bazı araştırmalar göstermektedir ki, olumlu adalet algısı çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara yol açmaktadır. Yüksek adalet algısının, çalışanlarda

olumlu tutum ve davranışlara neden olduğu savunulmaktadır (Anderson and Shiner, 2003: 229).

Adalet algısı, olumlu iş tutumları ve daha yüksek iş performansı ile ilişkilidir. Yöneticiden kaynaklanan etkileşimsel adalet, çalışanın iş performansı ile güçlü biçimde ilişkilidir (Cropanzano, Chrobot, Rupp ve Prehar, 2004:111). Masterson ve diğerleri (2000)'nin yapmış olduğu çalışmaya göre, etkileşimsel adalet ile performans arasında doğrudan bir ilişki vardır. Aryee ve diğerleri (2002) ise etkileşimsel adalet ve görev performansı arasında dolaylı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Lam ve diğerleri (2002) tarafından yapılmış çalışmada da dağıtım adaletinin ve işlem adaletinin performans ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

İşgörenler işe karşı girişimlerini algıladıkları adaletsizliğe göre düzenlemekte veya uyarlamaktadırlar. Algılanan adalet karşılık olarak da performans etkilenecektir. Çalışanlar, örgütlerinde adaletsizlik olduğu algısına kapıldıklarında, girişimlerini azaltma yolunu seçecekler ve bu da performanslarını azaltabilecektir. Başka bir görüşe göre ise, özellikle işlem adaleti, performansta artışa neden olabilmektedir. İşlemlerin adil olduğu yönündeki algı, çalışanda örgüt tarafından desteklendiği düşüncesini oluşturacak ve böylece işe karşı olan girişimlerinde de artış olacaktır (Robbins , Summers ve Miller, 2000:1336).

Kişiler örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlardır. Saldırgan davranışların tek nedeni kişilerin algıladıkları adalet olmamakla birlikte; yine de önemli bir etken olduğu söylenebilir (Yerlikaya,2008:37).

Eşitlik kuramına göre stres, insanların bir göreve yaptıkları yatırım karşılığı elde etmeyi umdukları ödül ve gerçekte elde ettikleri ödül arasındaki uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan bir tepkidir. Kişinin sağladığı girdiler ve elde ettiği sonuçlar arasındaki dengesizlik stresle sonuçlanmaktadır. Çalışanlar dağıtım adaletsizliklerini “stres etkenleri” olarak kabul edecekler ve sonuçta psikolojik çöküntü yaşayacaklardır. İş arkadaşlarına kıyasla daha az maaş ödenen çalışanlar (dağıtım adaletsizliği) duygusal tükenmişlik, sağlık sorunları ve stresin neden olduğu hastalıklar nedeniyle işe devamsızlık gibi belirgin biçimde daha yüksek stres belirtileri sergilemektedirler (Vermunt and Steensma, 2003:136).

2.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Tez çalışmasında, odak noktasını oluşturan kontrol odağı kavramının birçok değişkenle olan ilişkisi incelenmiştir. Bu bölümde sırasıyla kontrol odağı-iş tatmini ve kontrol odağı-örgütsel adalet algısı ilişkileri incelenmektedir.

2.4.1. KONTROL ODAĞI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Çalışan bireylerin olumlu bir psikolojik durumda olmalarında örgütteki kişilerarası ilişkilerin önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Son zamanlarda kişisel ve sosyal birçok unsurun, bireylerin psikolojik durumlarını büyük ölçüde etkilediğine olan inancın arttığı da gözlenmektedir (Erözkan,2008:76). Kontrol odağı inancı da bu anlamda önemli bir yere sahiptir.

Hatırlanacağı gibi, kontrol odağı; yaşam boyunca ortaya çıkan her türlü olumlu ya da olumsuz yaşantı üzerinde bireyin kendisinin ya da kendisi dışındaki güçlerin etkili olduğuna ilişkin bireysel inancını ifade etmektedir (Sardoğan,Kaygusuz ve Karahan,2006:185). İş tatmini ise, işgörenin işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali, sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz, işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum, işine karşı tutumu olarak tanımlanabilir (Kılıç,Efeoğlu, Mimaroğlu ve Özgen, 2008:244). İş tatmini, işe yönelmeyi sağlayan olumlu bir etkidir. İş tatmini yüksek olan kişiler ile düşük olan kişiler arasında davranış farklılıkları olduğu saptanmıştır. İş tatmini yüksek olan kişilerin işe güdülenmesi ve verdikleri hizmetin kalitesi yükselmektedir (Akbolat, Işık ve Uğurluoğlu, 2011:27).

İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranışlarıyla ilgili en belirgin farklılıklar, iş tatmini, işe bağlılık, güdüleme ve stres konularında ortaya çıkmaktadır. Birçok araştırma sonucunda, başarılı performansın nedenlerini kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, sorunları çözmek için karar alabilen ve gerekli adımları atabilen çalışanların, yani iç kontrol odaklı bireylerin, daha fazla iş tatmini sağladıkları ve işe yüksek bağlılık gösterdikleri görülmüştür (Çetin,2011:74). Benzer şekilde, iç kontrol odaklı çalışanların, iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu, işte daha uzun süre çalıştıkları, genellikle daha yüksek ücret aldıkları ve yüksek statüye sahip oldukları görülmektedir (Şeşen,2010:200).

Demirkan (2006)'a göre de iç kontrol odağına sahip olan bireylerin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Çünkü işlerini daha iyi yapabilirler ve bu performans karşılığında yarar sağlarlar, ödül alırlar. Aynı zamanda daha hızlı ilerleme/gelişme gösterme ve daha fazla ücret alma eğilimindedirler. Daha fazla kontrol algırlar. Dış kontrol odağı puanları yüksek olan çalışanların iş tatminsizliğinin de yüksek olduğu bulunmuştur (Demirkan,2006:45).

Kontrol odağı ve iş tatmini arasındaki ilişkilere bakıldığında; iç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin daha aktif ve girişimci olmaları, sahip oldukları işleri elde etmede kendilerinin çaba göstermesi, bunların yanı sıra kontrol inançlarının da yüksek olması nedeniyle tatmin duymadıkları işleri bırakmaları ve tatmin olacakları bir iş için çabalamaları beklenir. Daha yüksek performansa sahip olmaları ve bu performans gereği içsel ve dışsal ödüllere ulaşmaları da iş tatminlerini yükselten bir başka neden olacaktır.

Endonezya'da üst düzey kamu çalışanları arasında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alarak yapılan araştırmada, iç kontrol odaklıların iş tatminlerinin dış kontrol odaklılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Mitchell, Smyser ve Weed'nin yürüttüğü çalışmada, iç ve dış kontrol odaklı bireylerin iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmış; dış kontrol odaklıların tatmin düzeyleri iç kontrol odaklılardan daha düşük bulunurken, işe yabancılaşmalarının da daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kasperson'un 1982'de yaptığı araştırmada kontrol odağı noktası dış kontrol odağına yaklaştıkça bireyin iş tatmininin azaldığı, işgörenin yönetime ve örgüte bakışının daha olumsuz olduğu ortaya konulmuştur (aktaran Sağlam,1996:16-17).

Siu ve Cooper'ın (1998) çalışmasında kontrol odağı ile iş tatmininin işin kendisiyle ilgili olan boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İç kontrol odağı daha yüksek olan çalışanların işin kendisiyle ilgili tatmin düzeyi daha yüksek bulunmuştur.

İş tatmini ve kontrol odağıyla ilgili olarak öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, iç kontrol odağına sahip öğretmenlerin iş tatminleri, dış kontrol odağına sahip olan öğretmenlerinkinden daha yüksek bulunmuştur (Uslu, 1999:58).

Sulu (2007)'nin yaptığı çalışmanın bulgularına göre, öğretmenlerin özel veya kamu okullarında çalışmaları, onların iş tatminleri ile kontrol odakları arasındaki ilişkide anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Sektörün bu araştırmada ayırıcı bir etken olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyi ile kontrol odakları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin işlerindeki tatmin düzeyi, kişilik özelliklerine (iç veya dış kontrol odaklılık) göre bir farklılık göstermemektedir (Sulu,2007:57).

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise, sağlık çalışanlarının kontrol odağı ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın bulguları, iç kontrol odağına sahip sağlık çalışanlarında iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğunu, buna karşılık dış kontrol odağına sahip sağlık çalışanlarında iş tatmininin daha düşük düzeyde kaldığını göstermektedir. Ayrıca, aynı çalışmanın bulgularına göre, iç kontrol odağına sahip kişiler dış kontrol odağına sahip kişilerden daha fazla rol belirsizliği yaşamaktadırlar (Akbolat v.d., 2011:41-43).

Bir diğer çalışmada; kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel değişkenler olan kontrol odağı ve öz yeterliliğin ilişkili olduğu, ancak iş tatmini ve adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir (Şeşen,2010:210).

Dış kontrol odağına sahip olan bireylerin, iş arkadaşlarıyla ilgili iş tatminleri iç kontrol odağına sahip olan bireylerinkinden daha yüksektir (Demirkan,2006:45-46; Ünsal,2005:39; Millet,2005:7). Dış kontrol odağına sahip olan bireyler, pekiştirmeleri genel olarak kendileri dışındaki faktörlere bağladıklarından iş arkadaşlarıyla ilgili olan boyuttaki tatminlerinin daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Bununla birlikte, yapılan çalışmalarda, erkek çalışanların iş tatmini ölçümleri de kadın çalışanlarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Her iki cinsiyet için de iş tatminiyle dış kontrol odağı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Her iki cinsiyetin de kontrol odağı ölçümleri dış kontrol odağı inancına doğru kaydıkça iş tatminleri düşmektedir (Demirkan,2006:45-46).

Özetle, yazımsal bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; iç kontrol odaklı çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek ve dış kontrol odaklı çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha düşük düzeyde olacağı düşünülmektedir.

2.4.2. KONTROL ODAĞI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİ

Daha önce de belirtildiği gibi, örgütsel adalet algısı, bireylerin örgütte kendilerine karşı adil olunup olunmadığı konusunda yargıya varmalarınıdır. Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990: 399).

Adalet algısının bulunulan örgüte özgü nitelikler taşıdığı ve büyük ölçüde çevresel faktörler tarafından biçimlendiği görülmektedir (Basım, Meydan ve Şeşen, 2009:80). Bireylerin içinde buldukları örgüte yönelik duygu, düşünce ve tutumları adalet algıları çerçevesine şekillenmekte ve bu algı bireylerin davranışının önemli derecede belirleyicisi olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 182).

Bir kişilik değişkeni olan kontrol odağı ile bireyin adalet algısı ilişkisi incelendiğinde, kontrol odağının bireylerin örgüt içi adalet algılamaları üzerinde etkili olduğu ve iç kontrol odaklı bireylerin daha yüksek adalet algısına sahip olduğu görülmektedir. Zira iç kontrol odaklı bireylerin, liderlerinin davranışlarını kendi davranışlarının bir sonucu olarak görmekte oldukları düşünülür. Başka bir deyişle, bireylerin iç kontrol eğilimli olması, kazanımların dağıtımını ve süreçler ile ilgili olarak karşılaşılan durumların kendilerinden kaynaklandığını düşünmelerine ve bunun sonucunda adaletsizlik hissetmemelerine neden olabilmektedir. Algılanan adaletin yüksek olması sonucunda bireyler kendilerini daha yüksek statüde algılamakta, örgütsel güven duyguları artmakta ve böylece örgütleriyle kendilerini daha fazla özdeşleştirmektedir (Meydan,2010:203).

İç kontrol odağına sahip olan bireyler, çabalarının iyi bir performansla sonuçlanacağına ve kendi yeteneklerine daha fazla inanmaktadırlar. İyi performanslarının ödül alacağına dair daha fazla beklentiye sahiptirler ve işteki konumlarını daha hakkaniyetli/adil olarak algılamak eğilimindedirler. Gösterdikleri çabanın yüksek performans getireceğine, yüksek performansın da ödül getireceğine yönelik daha büyük bir beklentileri olması, başarılarını artırmaktadır (Demirkan,2006:47-48).

Dış kontrol odaklıların ise daha düşük adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Dış kontrol odaklı bireyler, kazanımların dağıtımı ve süreçler ile ilgili olarak karşılaşılan durumları, başkalarının davranışlarının veya başka etkenlerin bir sonucu olarak görürler ve bunun sonucunda da adaletsizlik algısına sahip olurlar (Meydan,2010:203).

Bu bilgilerden hareketle; kontrol odağının adalet algılamalarının her boyutu üzerinde etkili olduğu ve iç kontrol odaklı bireylerin daha yüksek adalet algısına sahip olduğu görülmektedir. Dış kontrol odaklılarda ise daha düşük adalet algısına sahip olduğu görülmektedir.

2.4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının sağlanması için temel bir gereksinimdir (Lambert, 2003;155). Örgütsel adalet kavramı, kişilerin görevlerindeki başarıları ve tatmin olma derecesi ile çalıştığı ortamla ilgili olarak hissettiği eşitlik veya eşitsizlik algısı ile doğrudan ilişki olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1995: 113). Eşitlik kuramına göre, çalışanlar örgütün kendilerine sağladığı katkıyı aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı yararlar ile karşılaştırmaktadırlar. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990: 400-401).

İş tatmini, işgörenin işe karşı olan tutumu, iş çevresi hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri, bir bireyin işini genel olarak sevme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Şeşen,2010:201).

Son yıllarda araştırmacılar bireylerin iş tatminine ilişkin tutumlarını şekillendirmede örgütsel adaletin rolünü incelemeye başlamışlardır. Çalışanların eşiitsizlik hislerinin tatminsizlik duygusu ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Karapınar,2011:118).Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır (etin,2011; Din ve Ceylan,2008; Yıldırım,2007;şeşen,2010; Söyük,2007; İşcan ve Sayın,2010; Eroğlu,2009; Meydan,2010;Yavuz,2010) Colquitt ve arkadaşları örgütsel adalet algısının iş tatmininin güçlü bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedirler (Colquitt vd.,2001:429). Bireyler, örgütlerini ne kadar adil olarak algırlarsa işlerinden duydukları tatmin derecelerinin de o denli fazla olacağı ifade edilmektedir (Karapınar,2011:116).

Örgütsel adaletin boyutları ele alındığında, dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu görölmektedir (Foley, Hang-Yue ve Wong,2005:424; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901; Aryee, Budhwar ve Chen, 2002: 279; Dilek,2005:51). Ancak bu ilişkinin merkezinde hangi örgütsel adalet boyutunun olduğu konusunda görüş birliği yoktur. Ödüllerinin dağıtımındaki adalet anlamına gelen dağıtım adaleti ya da ödüllerin dağıtıldığı yöntemlerin adaleti anlamına gelen süreç adaletinden hangisinin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu belirgin değildir (Karapınar,2011:118).

Schmiesing, Safrit ve Gliem (2003) araştırmasında özellikle, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatmininde önemli olduğunu, dağıtım adaletinin ise daha az etkili olduğunu savunmuşlardır (Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003:30).

Süreç adaletinin temelinde, örgütsel süreçlerdeki dürüstlük ve adaletin çalışanlar tarafından doğru biçimde algılanması ve bireyin olumlu tutumlar göstermesi yer almaktadır. Bu durumun, işgörenlerin örgüte bağlılığı ve iş tatmin düzeyleri üzerinde olumlu etkileri vardır (Konovsky, 2000: 489). Doğan (2005)'in hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, örgüt içi süreç adaletinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu, hatta dağıtım adaletine de temel oluşturması açısından işgören tatminine olan etkisinin biraz daha fazla hissedildiği görölmektedir (Doğan,2005:311).

Birey, kendisine verilen işte gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilirse bu ödüller tatmine yol açmaktadır. Bu ödül-tatmin ilişkisi, bireyin adalet algısı tarafından düzenlenmektedir; daha açık bir ifade ile çalışanın performansı karşılığında aldığı ödülün adil olup olmadığı konusunda hissettikleri iş tatmininde önemli olmaktadır (Söyük,2007,112).

İş tatminini etkileyen unsurlardan adil ücret dağıtımı, aynı zamanda çalışanların dağıtım adaleti algısında da etkili olmaktadır. Herkese eşit yükselme olanağının sağlanması, gelişme için tüm çalışanlara fırsat verilmesi, karar alımında çalışanlara danışılması vb. süreç adaleti algısını etkilemektedir. Çalışanlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurulması, çalışanlara kendilerini ilgilendiren her türlü konunun açıklanması etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır. Ücret konusu iş tatminsizliğinin ve örgütsel adalet algısının önemli belirleyicileri arasında gelmektedir (Söyük,2007,108).

Örgüt içinde kararlar alınırken çalışana fikrinin sorulması, süreç ve etkileşim adaleti algılarının da yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu tür örgütlerde çalışan bireylerde de iş tatmini ve örgütsel adalet algıları yüksek olmaktadır. Örgüt içinde iyi ilişkiler kurulması, çalışana değer verilmesi, etkileşim adaleti algısını artırmakta, bunun sonucunda iş tatmini de olumlu yönde etkilenmektedir. Etkileşim adaletinin yüksek algılanması pek çok tutum üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Söyük,2007,110).

Örgüt içi yükselmelerde ve çeşitli örgütsel uygulamalarda adaletli davranılması, çalışanın iş tatmini algısında da önemli rol oynamaktadır. Tüm insan kaynakları işlevlerinin uygulanmasında (işgören seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücret v.s.) adil davranılması, iş tatminin olumlu yönde etkiler. Örneğin hizmet içi eğitim uygulamalarında, eğitime katılacakların hangi ölçütlere göre seçildiğinin açık bir şekilde anlatılması veya yükselme durumunda neden o kişilerin seçildiğinin çalışana açıklanması, çalışanın etkileşim adaleti algısı ve bunun sonucunda iş tatmini algısında rol oynayacaktır (Söyük,2007:109).

2.4.4. ARACI İLİŞKİ

İlk olarak Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya atılan aracılık etkisi, iki değişkenin birbiri arasındaki ilişkide üçüncü bir değişkenin aracı olması durumu şeklinde tanımlanabilir. İki değişken arasındaki ilişkide üçüncü değişkenin aracılık ettiğini ya da dolaylı bir etki olduğunu söylemek bazı şartlara bağlıdır.

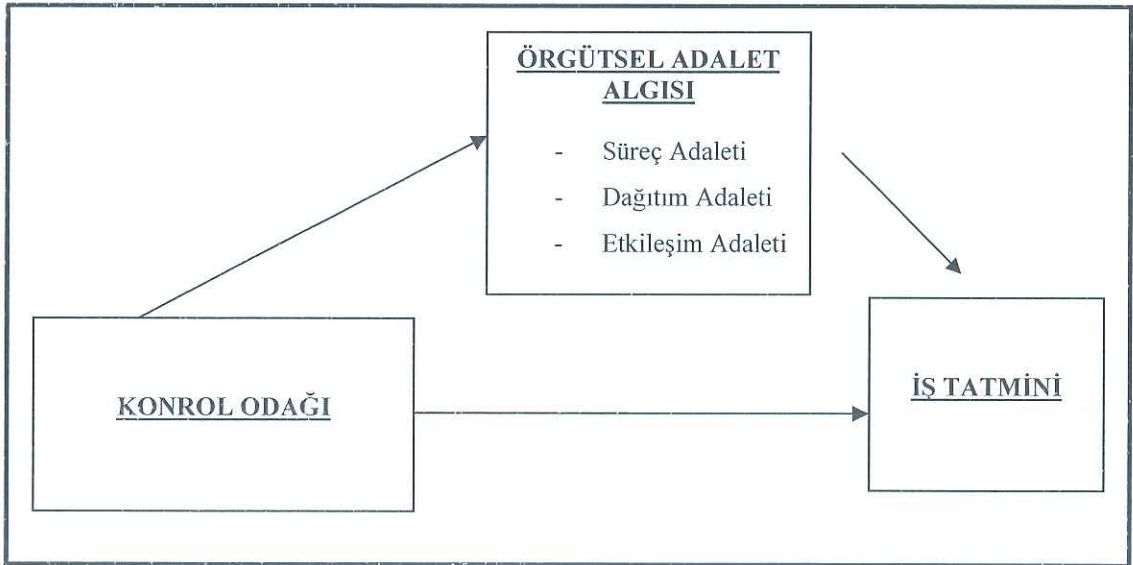
Yapılan araştırmalar incelendiğinde algılanan örgütsel adaletin bazı değişkenler arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir(Solmaz,2010; Yavuz,2010; İşbaşı, 2000; Dilek, 2005; Yerlikaya, 2008) Başka bir ifade ile örgütsel adalet algısının, bazı değişkenler (işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme vb.) arasında aracı etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Bu bilgilere dayanarak kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel adaletin aracı etkisinin olacağı öngörülmesi ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın konusunu oluşturan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil-3 Araştırmanın Modeli



Hipotezler:

- H1. Kontrol odağı ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- H2. Kontrol odağı ile süreç adaleti arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- H3. Kontrol odağı ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- H4. Kontrol odağı ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- H5. Süreç adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- H6. Etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- H7. Dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- H8. Kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde süreç adaletinin aracılık etkisi vardır.
- H9. Kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde dağıtım adaletinin aracılık etkisi vardır.
- H10. Kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde etkileşim adaletinin aracılık etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, turizm sektöründe çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Ancak evreni oluşturan çalışanların tamamına ulaşma olanağı bulunmaması genel olarak turistik işletmelerin sezon nedeniyle yoğun olmaları; anket uygulamasını kabul eden ve ulaşılabilen turizm çalışanlarına anket formu dağıtılmıştır. Anket formu, tesadüfî örneklem yöntemi kullanılarak Türkiye'nin çeşitli illerindeki çalışanlara uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın üç değişkeni (adalet algısı, iş tatmini, kontrol odağı) için daha önce geliştirilmiş ve kullanılmış ölçeklerden faydalanılmıştır.

Katılımcıların kontrol odağı inançlarını ölçmek amacıyla “Kontrol Odağı Ölçeği” (Dağ, 2002) uygulanmıştır(Ek-1). Dağ (2002), Rotter'in iç ve dış kontrol odağı ölçeği (RİDKOÖ)'den daha kapsamlı ve Likert formatında yeni bir kontrol odağı ölçeği geliştirmiştir. Ölçek, 47 maddeden oluşan, beş aralıklı Likert tipi bir ölçektir. Puanların yükselmesi, iç kontrol odağının olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin

Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .91, test tekrar test güvenilirlik katsayısı ise .88 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliğine bir gösterge olarak faktör yapısı incelenmiş ve temel bileşenler tekniğiyle Varimaks döndürmesi uygulanarak beş faktör çözümlenmesi elde edilmiştir. Bu beş faktörün adları şöyledir: 1. faktör: “genel iç kontrol inancı” , 2. faktör: “şansa inanma”, 3. faktör: “çabalamanın anlamsızlığı” 4. faktör: “kadercilik”, 5. faktör: “adil olmayan dünya inancı”.

Genel olarak, hangi davranış alanıyla ilgili olursa olsun iç kontrol inancını ifade eden maddeler ağırlıklı olarak “kişisel kontrol” olarak adlandırılan en büyük (ilk) faktörde toplanırken, dış kontrol inancını ifade eden maddeler anlamlı bütünleşmeler göstererek diğer dört faktöre dağılmışlardır (Dağ, 2002).

İş tatmini ölçeği, Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen iş tanımlayıcı ölçeği'nin bir alt ölçeğidir(Ek-2). Türkçe formuna ilişkin çalışmalar Gödelek (1988) ve Güler (1990) tarafından yapılmıştır. Belirtilen çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Bireyin işle ilgili değerlendirmesini ölçmede kullanılan iş tatmini ölçeği, 14 maddeden oluşmuş ve Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçekteki maddelerin hepsi olumlu yönde ve yarım bırakılmış olup, çalışanların tamamlaması istenmiştir.

Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönde olduğu için, puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir. Puanların 1'e yaklaşması tatmin sağlanmadığını, 5'e yaklaşması ise tatmin sağlandığını göstermektedir. İş tatmini ölçeğinin geçerlilik çalışması Hackman ve Oldham (1980) tarafından yapılmıştır. Söz konusu ölçeği bir alt ölçek olarak geliştirdikleri için ayrı bir güvenilirlik katsayısı hesaplanmamıştır.

Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet algısı ölçeği 20 sorudan oluşmaktadır(Ek-3). Adalet algısı ölçeğindeki sorular, 5'li Likert tipinde “(5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum olarak düzenlenmiştir. Ölçek, daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Özmen vd. ölçeğin üç faktör altında toplandığını tespit

etmiş ve faktörlerin güvenilirliklerini dağıtım adaleti için 0.94, işlemsel adalet için 0.86, etkileşim adaleti için 0.88 olarak tespit etmişlerdir.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Çalışmada kullanılan veriler için anket formu hazırlanmıştır. Bu anket uygulaması 01.01.2013 – 24.03.2013 tarihleri arasında turizm sektörü çalışanlarına uygulanmıştır. Anketler; İzmir, İstanbul, Ankara, Antalya, Muğla, Manisa, Balıkesir, Nevşehir, Samsun, Sakarya, Çorum, Erzurum illerinde 90 işletmeye uygulanmıştır. Uygulamada 800 adet anket formu dağıtılmıştır. Geri dönüş alınan 756 anket formu ile çalışmanın bulgularına ulaşılmıştır.

Anket formunun hedef kitle tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını ve modelin kabul edilebilir uyum değerlerini içerip içermediğini test etmek üzere ankette yer alan bütün ölçeklere iki aşamalı pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ilk olarak 50 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş; ancak örneklem büyüklüğü yeterli görülmemiştir. Bu nedenle yapılan ikinci pilot çalışmada ise 150 kişilik pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama sonucunda, araştırma anketinin bütün değişkenlerinin kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin üzerinde olduğu ve önerilen modelin geçerli olduğu görülmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışma modelinin doğruluğunu/geçerliliğini sınamak ve verileri analiz etmek için LISREL ve SPSS 11.5 programı birlikte kullanılmıştır. Bu kapsamda bu programlar aracılığıyla verilere güvenilirlik, doğrulayıcı faktör analizi ve T-Testi, Anova, Korelasyon, Yapısal Eşitlik Modeli testleri uygulanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışmada elde edilen verilerin analiz sonuçları ve bu sonuçların değerlendirilmesi yer almaktadır. Bu kapsamda, araştırmaya katılanların demografik bilgilerinin analizi, ölçeklerin güvenilirlik analizleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin çizelge ve frekansları, araştırma modeli ve alternatif modellerin analiz edildiği testler ve bu test sonuçlarının ne anlama geldiği açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1 Demografik Veriler

Araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-1 Demografik Veriler

CİNSİYET	KİŞİ	(%)
Kadın	368	48,7
Erkek	388	51,3
Toplam	756	100,0
EĞİTİM	KİŞİ	(%)
Lise	65	8,6
Lisans	536	70,9
Yüksek lisans	151	20,0
Doktora	4	,5
Toplam	756	100,0
YAŞ	KİŞİ	(%)
17 yaş ve altı	3	,4
18-24	267	35,3
25-34	333	44,0
35-40	104	13,8
45 yaş ve üzeri	49	6,5
Toplam	756	100,0
MEDENİ HAL	KİŞİ	(%)
Evli	230	30,4
Bekar	526	69,6
Toplam	756	100,0
ÇALIŞMA SÜRESİ	KİŞİ	(%)
1 yıldan az	155	20,5
1-5 yıl	291	38,5
5-10 yıl	192	25,4
10 yıldan çok	118	15,6
Toplam	756	100,0
STATÜ	KİŞİ	(%)
Kadrolu	363	48
Sözleşmeli	393	52
Toplam	756	100,0

AMİR İLE GÖRÜŞME SIKLIĞI	KİŞİ	(%)
Neredeyse hiç	25	3,3
Birkaç kez	190	25,1
Her gün	541	71,6
Toplam	756	100,0

Tablo-1 araştırmaya katılan katılımcılarla ilgili demografik bilgileri içermektedir. Buna göre; araştırmaya 756 denek katılmıştır. Bunların % 48,7'si kadın, %51,3'ü ise erkektir.

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %70.9 ile lisans mezunları en yüksek, %0,5 ile doktora seçeneğinin ise en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. Eğitim durumu sonuçları incelendiğinde; araştırmaya konu olan turistik işletmelerde yoğun olarak üniversite mezunlarının istihdam edildiği görülmektedir.

Yaş değişkeninde en yüksek katılım %44 ile 25-34 yaş grubuna aitken, en düşük katılım %0,4 ile 17 yaş ve altı işgörenlerdir. Bu sonuç bize, araştırmamız kapsamında sektörde çalışanların oldukça genç bir yaş profiline sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %69,6 ile büyük çoğunluğu bekâr ve evli olanların oranı ise %30,4'dür.

Araştırmaya katılanlar çalışma sürelerine göre sınıflandırıldığında; %38,5 ile 1-5 yıl arası deneyime sahip işgörenlerin en yüksek katılma; %15,6 ile 10 yıldan fazla deneyime sahip işgörenlerin en düşük katılıma sahip olduğu görülmektedir. Bu veriler yaş aralığıyla paralellik göstermekle beraber, bunu turizm sektörünün sezonluk oluşu ve personel devrinin hızlı oluşu gibi nedenlere bağlayabiliriz. Araştırmaya katılanlar kadrolu - kadrosuz şeklinde sınıflandırıldığında da işgörenlerin %48'inin kadrolu olarak, %52'sinin ise sözleşmeli olarak görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların üstleri ile görüşme sıklıklarına bakıldığında ise, %71,6 ile her gün ifadesinin belirgin oranda yüksek olduğu görülmektedir.

4.2 Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir. Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir (Altunışık v.d. ,2010).

İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Coronbach Alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri, olası tüm ikiye ayırma kombinasyonları sonucu ortaya çıkacak olan ikiye ayırma katsayılarının bir ortalamasını göstermektedir. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5'e kadar uygun kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık v.d. ,2010).

Tablo-2 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Değişken ismi	Madde sayısı	Crobach's Alpha Değeri
1	Kontrol Odağı	47	,90
2	Örgütsel Adalet Algısı	20	,90
3	İş Tatmini	14	,93
	TOPLAM	81	,89

Ölçeklere yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Tablo-2'teki değerler elde edilmiştir. Bu değerlere göre araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ait Crobach's Alpha değerleri % 70'in üzerinde yer almıştır. Bu tabloya göre araştırmada kullanılan bütün ölçekler kabul edilebilir sınırlarda güvenilirdir.

4.3 Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir (Altunışık v.d. ,2010).

Faktör analiziyle ilgili teknikleri genel olarak iki başlık altında incelemek mümkündür: Açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi. Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı, araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki

ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki olası ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır. Doğrulayıcı faktör analizinde ise, araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu sınamak amaçlanmaktadır (Altunışık v.d. ,2010).

Bu bağlamda, araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılacaktır. Çünkü bu tez çalışmasında, daha önce açıklayıcı faktör analizi ile ortaya koyulan ve sınanan değişkenlerin yeniden doğrulanması yapılacaktır. Bu kapsamda, daha önce başka çalışmalarda kullanılan ölçekler, bu araştırmada da kullanmak için LISREL programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi çalışması yapılmıştır.

Bu kapsamda doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla çalışmada kullanılacak ölçeklerin yapı geçerliliği sınanmıştır. İlk olarak, kontrol odağı tek faktör, örgütsel adalet algısına ait üç faktör (süreç adaleti, dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet), iş tatmini ise tek faktör olmak üzere toplam beş faktörlü model (Model1) sınanmıştır. İkinci olarak faktörler arasındaki ilişkilerin sıfıra sabitlendiği ilişkisiz model (Model2) sınanmıştır. Bu modelden sonra örgütsel adalet algısına ait üç faktör tek faktör altında toplanıp, diğer tek faktörlü değişkenler aynı şekilde bırakılarak üç faktörden oluşan model (Model3) sınanmıştır. Son olarak bütün maddelerin tek bir faktörde toplandığı tek faktörlü model (Model4) sınanmıştır. Tek faktörlü modelin sınanma nedeni; birçok ölçeğin bir arada kullanıldığı durumlarda cevaplayıcının hale, sosyal istenirlik ya da cevapların tümüne evet ya da hayır deme eğilimi göstermesi gibi istenmeyen sonuçların ortaya çıkabilmesidir. Bu durumu tespit etmenin en iyi yolu, ankette bulunan bütün maddelerin tek bir faktör altında toplanıp toplanmadığının belirlenmesidir. Eğer bütün maddeler tek bir faktör altında toplanırsa ya da iyi uyum değerlerine sahipse ölçeğin geçerliliği konusunda soru işaretleri oluşur ve bunu önlemek adına birçok sorunun yer aldığı ölçeklerin birden çok faktöre dağılması, istenen bir durumdur (Bolat, 2011). Bu nedenle ankette yer alan bütün maddeler tek bir faktöre yüklenip LISREL programı aracılığıyla analiz edilip diğer modellerle karşılaştırılması yolu ile en iyi uyum değerine sahip faktör modeli elde edilmiştir. Bu faktör modellerin karşılaştırmalı uyum değerleri Tablo-3'te, LISREL grafik görünümüleri ise ekler bölümünde yer almaktadır.

Tablo-3 Ölçeklerin Faktör Analizi Karşılaştırması (N=756 P<.01)

Model No - Adı	X ²	SD	RMSEA A	NFI	CFI	X ² farkı	SD farkı
1 5 faktörlü model	12039,44	2324	0,074	0,88	090		
2 Null model	16471,47	2345	0,089	0,84	0,86	4432,03	21
3 3 faktörlü model	16216,22	2342	0,089	0,85	0,87	4176,78	18
4 Tek faktörlü model	25142,64	2345	0,0113	0,81	0,83	13103,2	21

İlgili yazında, bu değerlerin hangi kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması gerektiği ile ilgili üzerinde tam bir uzlaşma olmamasına rağmen, bazı genel bilgiler yer almaktadır. Bunları kısaca ele almak gerekirse şu açıklamalara yer verilebilir. *Ki-Kare (χ^2)*; Ki-kare değeri alternatif modelleri karşılaştırmak için kullanılan bir ölçüttür. Bu değer serbestlik derecesi ile birlikte kullanılmaktadır. Buna göre; bir modeldeki Ki-kare değerinin serbestlik derecesine olan oranının düşük olması iyi bir uyuma; yüksek olması ise kötü bir uyuma sahip olduğunu gösterir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi sonucu; 3'ün altında kalması mükemmel uyum, 5'in altında kalması ise kabul edilebilir uyumu gösterir. *RMSEA (Root mean Square Error of Approximation/ Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)*; RMSEA değeri hem model uyumu hem de güven aralığı hakkında karar vermek için yazında çok sık kullanılan bir ölçüttür. Bu, değer serbestlik derecesini dikkate alarak model karmaşıklığından etkilenmemektedir. Yazında, RMSEA değerinin 0.08' altında olması; modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. *CFI (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)* ve *NFI (Normed Fit Index/Normlaştırılmış Uyum İndeksi)*; NFI ve CFI değerleri ise hem modelin karmaşıklığına hem de örneklem büyüklüğüne duyarısızlaştırılmış uyum iyiliği ölçütleridir. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırları 0.90'ın üzeridir (Şimşek, 2007).

Tablo-3'te, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modellerin Ki-kare farkı ve uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Tabloya göre; 5 faktörlü modelin, Null (ilişkisiz) model ($\Delta X^2(21)= 4432,03$, $p<.05$), üç faktörlü model ($\Delta X^2(18)= 4176,78$, $p<.05$) ve tek faktörlü model'e ($\Delta X^2(21)= 13103,2$, $p<.05$) göre faktör yapısına en uygun uyumu gösteren model olduğu görülmektedir. Araştırmamızda faktör yapısı olarak en iyi uyum değerlerini yansıtan (RMSEA=,074) 5 faktörlü model (Kontrol Odağı, Süreç Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti, İş Tatmini) tercih edilmiş ve araştırma analizleri bu faktörler aracılığıyla yapılmıştır.

4.4 Değişkenlerin T- Testi Sonuçları

Araştırmamızda yer alan diğer değişkenlerin (kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini) cinsiyete, medeni duruma ve statüye göre anlamlı şekilde değişip değişmediği bağımsız t testi ile karşılaştırıldığında tablolarda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo-4 Cinsiyete Göre Değişkenlerin T-Testi Sonuçları

		Kadın- Mean/ Std.Dev.	Erkek- Mean/ Std.Dev.	Sig.
1	Kontrol odağı	3,08 / ,52	3,23 / ,47	,003
2	Süreç adaleti	3,66 / ,67	3,46 / ,78	,000
3	Dağıtım adaleti	3,03 / 1,44	3,23 / ,98	,000
4	Etkileşim adaleti	3,61 / ,74	3,50 / ,82	,059
5	İş tatmini	3,65 / ,78	3,75 / ,80	,918

N= Kadın:368 Erkek:388 Sig. <.05

Tablo-4, araştırmamızda yer alan değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı şekilde değişip değişmediğini göstermektedir. Buna göre Sig. değeri 0,05'den küçük olan Kontrol odağı, süreç adaleti ve dağıtım adaleti değişkenleri kadın ve erkekler açısından anlamlı şekilde değişmektedir. Bunların aksine etkileşim adaleti ve iş tatmini kadın ve erkekler açısından anlamlı şekilde değişmediği görülmektedir.

Tablo-5 Medeni Duruma Göre Değişkenlerin T-Testi Sonuçları

		Evli- Mean/ Std.Dev.	Bekar- Mean/ Std.Dev.	Sig.
1	Kontrol odağı	3,00 / ,50	3,22 / ,49	,016
2	Süreç adaleti	3,50 / ,76	3,58 / ,72	,595
3	Dağıtım adaleti	2,82 / 1,52	3,27 / 1,04	,000
4	Etkileşim adaleti	3,57 / ,88	3,55 / ,74	,013
5	İş tatmini	3,59 / ,84	3,75 / ,76	,088

N= Evli:230 Bekar:526 Sig. <.05

Tablo-5, araştırmamızda yer alan değişkenlerin medeni hale göre anlamlı şekilde değişip değişmediğini göstermektedir. Buna göre Sig. değeri 0,05'den küçük olan Kontrol odağı, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti değişkenleri evli ve bekarlar açısından anlamlı şekilde değişmektedir.

Tablo-6 Statüye Göre Değişkenlerin T-Testi Sonuçları

		Kadrolu- Mean/ Std.Dev.	Sözleşmeli- Mean/ Std.Dev.	Sig.
1	Kontrol odağı	3,11/ ,46	3,19 / ,53	,033
2	Süreç adaleti	3,60 / ,70	3,52 / ,77	,094
3	Dağıtım adaleti	3,30 / 1,29	2,97 / 1,14	,086
4	Etkileşim adaleti	3,57 / ,75	3,54 / ,81	,686
5	İş tatmini	3,66 / ,69	3,73 / ,88	,000

N= Kadrolu:363 Sözleşmeli:393 Sig. <.05

Tablo-6, araştırmamızda yer alan değişkenlerin statüye göre anlamlı şekilde değişip değişmediğini göstermektedir. Buna göre Sig. değeri 0,05'den küçük olan Kontrol odağı ve iş tatmini değişkenleri kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar açısından anlamlı şekilde değişmektedir.

4.5 Değişkenlerin ANOVA Testi Sonuçları

Araştırmada yer alan değişkenler işgörenlerin yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve amir ile görüşme sıklıklarına göre anlamlı şekilde değişip değişmediği ANOVA testi aracılığıyla analiz edildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo-7 Değişkenlerin ANOVA Testi Sonuçları

	Değişkenler	Eğitim Seviyesi	Yaş Grubu	Çalışma Süresi	Amir ile Görüşme Sıklığı
1	Kontrol Odağı	,000*	,704	,000*	,000*
2	Süreç Adaleti	,541	,000*	,000*	,000*
3	Dağıtım Adaleti	,177	,662	,000*	,404
4	Etkileşim Adaleti	,001*	,000*	,002*	,001*
5	İş Tatmini	,000*	,000*	,000*	,000*

N=756 *Sig.<.05

Bu sonuçlara göre; Kontrol Odağı, Etkileşim Adaleti ve İş Tatmini değişkenlerinin işgörenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde değiştiği görülmektedir.

Süreç Adaleti, Etkileşim Adaleti ve İş Tatmini değişkenlerinin araştırmaya katılanların yaş aralıklarına göre anlamlı şekilde değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre değişkenleri algılamalarının değişip değişmediği analiz edildiğinde Kontrol Odağı, Süreç Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti, İş Tatmininin anlamlı şekilde değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ise; amir ile görüşme sıklıklarına bakıldığında, Kontrol Odağı, Süreç Adaleti, Etkileşim Adaleti, İş Tatmininin anlamlı şekilde değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.6 Tanımlayıcı Analizler: Ortalama, Standart sapma ve Korelasyon sonuçları

Tablo-8 Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler		Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5
1	Kontrol odağı	3,15	,50	1	-,193(**)	,244(**)	-,198(**)	-,133(**)
2	Süreç adaleti	3,55	,74	-,193(**)	1	,438(**)	,699(**)	,464(**)
3	Dağıtım adaleti	3,13	1,22	,244(**)	,438(**)	1	,362(**)	,334(**)
4	Etkileşim adaleti	3,55	,78	-,198(**)	,699(**)	,362(**)	1	,499(**)
5	İş tatmini	3,70	,79	-,133(**)	,464(**)	,334(**)	,499(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo-8, çalışmada yer alan 5 farklı değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinin sonuçlarını göstermektedir. Bu çizelgede, pozitif değerlere sahip olan bölmelerde pozitif ve anlamlı ilişki, negatif değerlere sahip olan bölmelerde negatif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

Buna göre; süreç adaleti ile dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Etkileşim adaleti ile süreç adaleti, dağıtım adaleti ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Kontrol odağı ile süreç adaleti, etkileşim adaleti ve iş tatmini arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır. Bunlara ek olarak, iş tatmini ile süreç adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülmektedir. Son olarak ise, dağıtım adaleti ile kontrol odağı, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki olmakla birlikte, kontrol odağı ile süreç adaleti, etkileşim adaleti ve iş tatmini arasında negatif yönde anlamlı ilişki görülmüştür.

4.7 Araştırma Modeli ve Alternatif Modellerin Karşılaştırılması

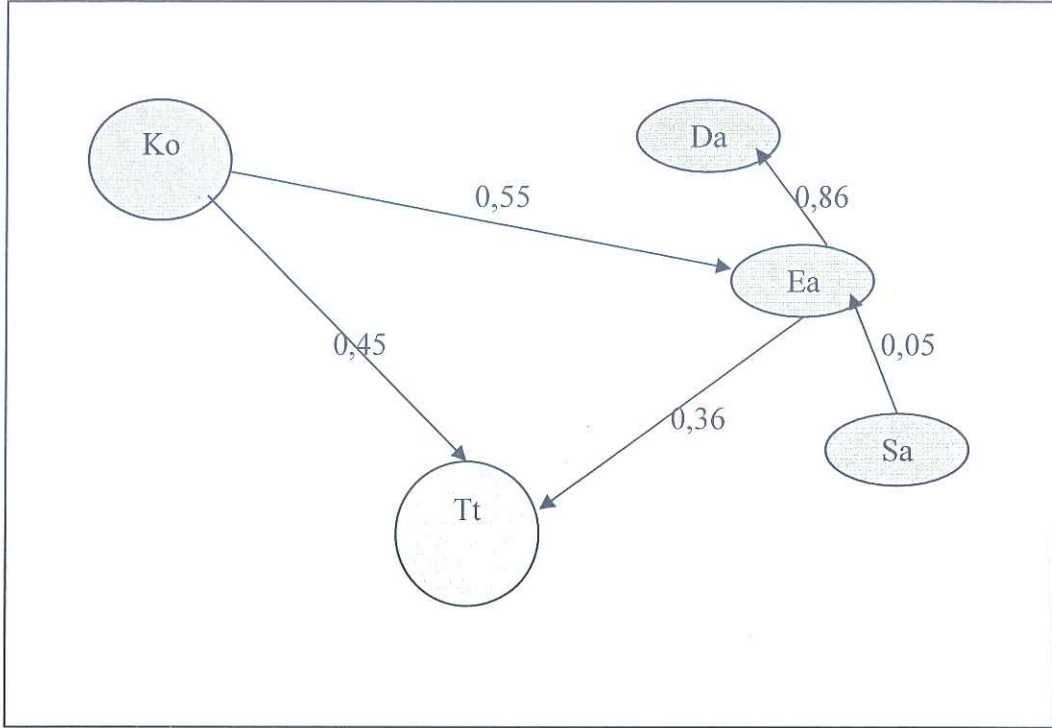
Bu tez kapsamında geliştirilen kavramsal model ve bu modelden hareketle üretilen alternatif modeller Lisrel programı aracılığıyla test edilerek kavramları açıklayan en iyi uyum değerine sahip modele ulaşılmıştır. Bu kapsamda beş farklı model geliştirilmiştir. İlk olarak kuramsal çalışmalardan hareketle oluşturulan ve bütün hipotezlerin birbiriyle olan ilişkilerini içeren kavramsal model oluşturulmuştur (Model1). İkinci olarak ilk modelde tanımlanan ilişkilerin olduğu fakat değişkenler arasında korelasyon ve kovaryans bağlantılarının sıfıra sabitlendiği ilişkisiz model geliştirilmiştir (Model2). Bu modelden sonra, doğrudan etkilerin kaldırılıp değişkenler arasındaki ilişkilere sadece örgütsel adalet algısı değişkeninin aracı olduğu model geliştirilmiştir (Model3). Dördüncü olarak, değişkenler arasındaki aracı etkiler devre dışı bırakılarak, bütün değişkenler arasında doğrudan etkilerin yer aldığı doğrudan etki modeli geliştirilmiştir (Model4). Son olarak hem aracı hem de doğrudan etkilerin yer aldığı ve LISREL programının düzeltme önerdiği ilişkilerin de kuramsal altyapıya bağlı olarak modele bağlandı. Kısmi aracı model geliştirilmiştir (Model5). Geliştirilen bütün modellere ait uyum değerleri Tablo-9’da yer almaktadır. Bu kapsamda, en iyi uyum değerlerine sahip olan “Model5” kabul edilmiş ve ilişkileri açıklamak için bu model kullanılmıştır. Modellerin LISREL grafik görünümü ise ekler bölümünde yer almaktadır.

Tablo-9 Model Karşılaştırma Çizelgesi (N=756, p>.05 p<.01)

Model No - Adı	X ²	SD	RMSE A	NFI	CFI	X ² farkı	SD farkı	
Model 1	Kavramsal Model	15604,18	2338	0,087	0,85	0,87		
Model 2	Null model	15604,18	2338	0,087	0,85	0,87	0	0
Model 3	Aracı Etki Modeli	15703,76	2339	0,087	0,85	0,87	99,58	1
Model 4	Doğrudan Etki Modeli	15618,19	2337	0,087	0,85	0,87	14,01	1
Model 5	Kısmi Aracı Model	11978,09	2329	0,074	0,88	0,90	3626,09	9

X²: Ki-kare SD: Serbestlik Derecesi RMSEA: Root mean Square Error of Approximation CFI: Comparative Fit Index NFI: Normed Fit Index

Şekil-4 Kısmi Aracı Model



Chi-Square:11978,09 , df:2329 , P-value: 0,00000, RMSEA: 0,074

4.8 Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma kapsamında LISREL programı aracılığıyla kavramların birbiriyle olan ilişkilerini açıklayan en iyi uyum değerlerine sahip modele (Model5) ulaşılmıştır. Bu modele göre, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin bazıları kabul edilirken bazıları reddedilmiştir. Elde edilen model, Şekil-5’de, hipotezlerin kabul ve red durumları ise Tablo-10’da görülmektedir.

Tablo-10 Hipotezlere Ait Sonuçlar

NO	HİPOTEZ ADI	Sonuç	Yönü	R ²
H1.	Kontrol odağı ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.	KABUL	Pozitif	0,45
H2.	Kontrol odağı ile süreç adaleti arasında pozitif yönde ilişki vardır.	RED	-	
H3.	Kontrol odağı ile etkileşim adaleti arasında pozitif	KABUL	Pozitif	0,55

	yönde ilişki vardır.			
H4.	Kontrol odağı ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönde ilişki vardır.	RED	-	
H5.	Süreç adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.	RED	-	
H6.	Etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.	KABUL	Pozitif	0,36
H7.	Dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.	RED	-	
H8.	Kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde süreç adaletinin aracılık etkisi vardır.	RED	-	
H9.	Kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde dağıtım adaletinin aracılık etkisi vardır.	RED	-	
H10.	Kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde etkileşim adaletinin aracılık etkisi vardır.	KABUL	Aracı	

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin kabul ve red durumları incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H1 kabul edilmiştir.

Kontrol odağı ve adaletin üç boyutu arasında ilişki incelendiğinde ise; dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla beraber, etkileşim adaleti değişkeninin kontrol odağı değişkenindeki değişikliğin 0,55'ini ($p<,05$) açıkladığı görülmüştür. Bu sonuçla, H3 kabul edilmiş, H2 ve H4 reddedilmiştir.

Etkileşim adaleti değişkeninin iş tatmini değişkenindeki değişikliğin 0,36'sini ($p<,05$) açıkladığı görülmektedir. Buna ek olarak ise dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda H6 kabul edilmiş, H5 ve H7 reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında aracılık etkileri değerlendirildiğinde ise sonuçlar şu şekildedir: kontrol odağı ile iş tatmini arasında etkileşim adaletinin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçla H10 kabul edilmiştir. Kontrol odağı ile iş tatmini arasında dağıtım adaletinin ve süreç adaletinin aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Böylelikle H8 ve H9 reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan modelleme sonucunda LISREL programı aracılığıyla süreç adaleti ile etkileşim adaleti ve etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması kapsamında, kontrol odağı, iş tatmini ve örgütsel adalet kavramlarının ilişkilerini açıklamak üzere beş farklı model geliştirilmiş olup; yapılan analizler sonucunda, bu modeller içinde en iyi uyum değerlerine sahip olan model (Model5) elde edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmada yer alan kavramların ilişkileri ve kuramdan hareketle geliştirilen hipotezlerin bazıları doğrulanırken bazıları yeterli bilimsel kanıt bulamayarak doğrulanamamıştır. Bu bağlamda aşağıda, hem hipotezlerden elde edilen sonuçlar, hem de keşfedilen yeni ilişkiler ilgili yazınla karşılaştırılarak ele alınacaktır.

Yapılan analizler doğrultusunda ulaşılan sonuçlara bakıldığında; çalışanların genel iş tatmin düzeyleri ile kontrol odaklı olmaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yazın taramasında kontrol odağı ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. Birçok çalışma bu iki değişken arasında anlamlı ilişkinin bulunduğunu ve iç kontrol odaklı kişilerin iş tatmininin yüksek olacağını öne sürmektedir (Çetin, 2011; Şeşen,2010; Demirkan, 2006; Sağlam, 1996; Kasperson, 1982; Siu ve Cooper,1998; Uslu, 1999; Anderson ve Maes,1990).

Bunun yanında, kontrol odağı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış olan çalışmalar da bulunmaktadır (Sulu, 2007; Feinstein,1980). Bu çalışmada yapılan analizler doğrultusunda ulaşılan sonuçlara bakıldığında ise, çalışanların genel iş tatmin düzeyleri ile kontrol odaklı olmaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya konu olan turistik işletmelerde

çalışanların iş tatmin düzeyleri, kişilik özelliklerine (iç ve dış kontrol odaklı olmalarına) göre farklılık göstermektedir. Kontrol odağı bir kişilik özelliği olarak kabul edildiğinden, çalışanların bu özellikleri yaşantılarıyla ve çalışmakta oldukları sektöre veya işe göre biçimlenmiş olduğu varsayılabilir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında, adalet algısının bulunulan örgüte özgü nitelikler taşıdığı ve büyük ölçüde çevresel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Yazın taramasından yola çıkılarak, kontrol odağı iç kontrol odağına yaklaştıkça bireylerin daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir (Meydan,2010; Demirkan,2006; Lilly ve Meghna,2006; Youn,2007).

Örgütsel adalet algısının alt boyutları bir çerçevede değerlendirildiğinde, adalet algısının bu boyutların birbirinden farklı derecede etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Yazında bu iki değişkeni konu eden sınırlı sayıda araştırma bulgusu bulunmaktadır. Yapılan analizler sonucunda adaletin alt boyutlarına bakıldığında, kontrol odağı ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Ancak kontrol odağı ve dağıtım adaleti ve süreç adaleti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. İç kontrol odaklı bireylerin, liderlerinin davranışlarını kendi davranışlarının bir sonucu olarak görmekte oldukları bilinmektedir (Meydan,2010:203). Başka bir deyişle, bireylerin iç kontrol eğilimli olması, süreçler ile ilgili karşılaşılan durumların kendilerinden kaynaklandığını düşünmelerine ve bunun sonucunda adaletsizlik hissetmelerine neden olabilmektedir. Kontrol odağının etkileşim adaleti üzerinde etkili olması, kontrol odağının bireyin diğer kişilerle iletişiminde etkili olan bir değişken olması ile açıklanabilir. Özellikle dış kontrol odaklı kişilerin, iş çevresindeki diğer çalışanların yaptıklarına daha çok önem vermesi beklenir. Dış kontrol odaklı kişiler, uygulamalar üzerinde diğer kişilerin daha çok etkili olduğunu düşünmektedirler. Dış kontrol odaklı bireyler elde ettikleri çıktılara odaklanmak yerine, bunun nedeni olabilecek diğer bireylere, yöneticilere ya da şans, kader, talih gibi etkenlere odaklanmalarına dayandırabilmek olasıdır.

Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Çetin,2011; Dinç ve Ceylan,2008; Yıldırım,2007;Şeşen,2010; Söyük,2007; İşcan ve Sayın,2010; Eroğlu,2009; Meydan,2010;Yavuz,2010; Foley, Hang-Yue ve Wong,2005; Pillai, Schriesheim ve

Williams, 1999). Araştırma bulguları incelendiğinde; süreç adaleti ve dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Süreç adaletinin temelinde süreçlerdeki dürüstlük ve adaletliliğin çalışanlar tarafından doğru biçimde algılanması ve bireylerin olumlu tutumlara sahip olması yatmaktadır. Süreç adaletinin dağıtım adaletine de temel oluşturması (Doğan,2005:311) bu sonucu açıklayabilir.

Çalışanlar ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurulması, çalışanlara kendilerini ilgilendiren her türlü konunun açıklanması etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt içinde iyi ilişkiler kurulması, çalışana değer verilmesi etkileşim adaleti algısını artırmakta, bunun sonucunda iş tatmini de olumlu yönde etkilenmektedir. Çalışmanın sonuçlarına baktığımızda ise, bu modele göre etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguları, cinsiyet değişkeninin kontrol odağında bir etken olduğunu göstermesine karşılık, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görülmektedir.

Diğer yandan örgütlerde kadrolu çalışanların daha az tatminsizlik yaşadığı görülmektedir. Bu sonucun, kadrolu çalışanların yeni bir iş arama, işten çıkarılma kaygısının olmamasından kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Aracı etkiye yönelik araştırmanın sonuçlarına göre; kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde etkileşim adaleti'nin aracılık etkisi vardır. Bunun yanında kontrol odağı ve iş tatmini ilişkisinde dağıtım adaleti ve süreç adaleti'nin aracılık etkisi anlamlı düzeyde bulunamamıştır.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgulara bakarak bazı öneriler ileri sürülebilir. Buna göre, adaletsizlik ve buna bağlı olarak iş tatminsizliğinin yaşandığı anlaşılan örgütlerde ücret ve maaşların ülkemizin ekonomik koşullarına göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ücretlerle ilgili süreçler yeniden gözden geçirilmeli; performansa dayalı ve dengeli bir dağıtım sistemi oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Şurası da göz ardı edilmemelidir ki, adalet her şeyden önce algılanan bir durumdur. Bu nedenle, örgütsel adalet algısının yanlış biçimde ortaya çıkması engellenmelidir. Bunun için, çalışanların karara, sürece ve sürecin sonucunda ortaya çıkan sonucun denetimine katılımları gerekir. Bu sayede örgütsel adalet algısının nesnel biçimde ortaya çıkması sağlanabilir.

Örgüt içerisinde uyulması gereken kural ve ilkeler ile görev tanımları çalışanlara açık ve net bir şekilde ifade edilmeli ve bu bağlamda süreç adaleti sağlanmalıdır. En sık rastlanan psikolojik sorunlardan biri de iletişimden kaçınma ve yalnızlık hissi yaşanmasıdır. Bu durumun önlenmesi amacıyla, örgüt içindeki iletişimin kalitesi artırılmalı ve idari iş ve eylemler hakkında gerekli bilgi akışı sağlanmalı ve böylece etkileşim adaleti gerçekleştirilmelidir. Kısaca, güven veren, özgürlükçü çalışanların gelişimine katkı sağlayacak ve bu konuda onları cesaretlendirecek bir örgüt ikliminin oluşturulmasını sağlayacak insan kaynakları politikaları oluşturulmalıdır. Örgütlerin insan kaynakları birimleri işe alım sürecinde, kişilik testleri yoluyla bu kişilerin kontrol odakları hakkında bilgi edinip uygulamalar geliştirebilir, iş tatminlerini ve adalet algılarını artırabilirler.

KAYNAKÇA

- Abramson, L.Y., Seligman, M. E. ve Teasdale, J.D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49-74.
- Adams, J.S. (1976). *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*. New York: Academic Pres.
- Açıkmeşe, Nagehan. (2007). Kanser Hastalarında İç-Dış Kontrol Odağının Depresyon Üzerine Etkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ağırbaş, İsmail, Çelik, Yusuf ve Büyükkayıkçı, Hüseyin. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akbolat, Mahmut, Işık, Oğuz ve Uğurluoğlu, Özgür . (2011). Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 23-48.
- Akıncı, Z. (2001). Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş görenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Alisinanoğlu, Fatma. (2003). Çocukların Denetim Odağı ile Algıladıkları Anne Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Çocukların Denetim Odağı ile Anne Tutumları). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 97-108.
- Alparslan, A. Murat. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alper, Filiz. (2007). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Anderson, Angelika, Hattie, John ve Hamilton, Richard J. (2005). Locus of Control, Self-Efficacy, and Motivation in Different Schools: Is Moderation the Key to Success?. *Educational Psychology*, 25(5), 517-535.
- Anderson, Carl R. (1976). The Relationship Between Locus of Control, Decision Behaviors and Performance in a Stress Setting: a Longitudinal Study. *Academy of Management Proceedings*, 5(2), 65-69.

- Anderson, Denise M. ve Shinen, Kimberly J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Reoccurring Issue in the Field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Anderson, D. E. ve Maes, W.R. (1990). The Relationship Between Teacher Locus of Control and Selected Indices of Stres. Unpublished Manuscript.
- Argun, Y. (1995). Anne-Babaların Çocuk Yetiştirme Tutumlarının Ortaokul Öğrencilerinin Denetim Odağı Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashby, J.S., Kottman T. ve Draper K. (2002). Social Interest and Locus of Control: Relationship and Implications. *The Journal of Individual Psychology*, 58(1), 52-61.
- Aşan, Ö. (2000). İş Özellikleri Modelinde Kritik Psikolojik Hallerin Aracılık Rolünün Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(2), 103-119.
- Atilla, Gaye (2007). Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aydın, Ayhan. (2004). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Tek Ağaç Yayınevi.
- Aydınay, A. (1996). İş Tatmini İle Denetim Odağı Arasındaki İlişki (Resmi, Özel, Yabancı Özel Lise Öğretmenleri Üzerinde Yapılmış Bir Araştırma). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bandura, Albert. (2001). Social Cognitive Theory : an Agentic Perspective. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 1-26.
- Bandura, Albert. (1977). *Social Learning Theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- 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, 1173-1182.
- Basım, Nejat (2000). Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 10(2), 33-52.
- Basım, H. Nejat, Meydan, Cem Harun ve Şeşen, Harun. (2009). Bireyin Örgütsel

Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı İle İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 24(274), 79-99.

Basım, H. Nejat ve Şeşen, Harun. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 159-168.

Basım, H. Nejat, Çetin, Fatih ve Meydan, Cem Harun. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21,55-69.

Başoda, Alaattin (2012). Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.

Baştemur, Yakup (2006). İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.

Baştürk, Feride Feryal. (2009). Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Beugré, Constant D. ve Baron, Robert A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: the Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.

Bies, Robert J. ve Shapiro, Debra L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.

Bies, Robert J. ve Shapiro, Debra L. (1987). Interactional justice: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1(2),199-218.

Bilgiç, Reyhan. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.

Blau, Gary, Tatum, Dona Surges, Ward-Cook, Kory, Dobria, Lidia ve Mccoy, Keith. (2005). Testing for Time-Based Correlates of Perceived Gender Discrimination. *Journal of Allied Health*, 34(3), 130-137.

Bos, Kees Van Den ve Lind, E. Allan. (2004). Fairness Heuristic Theory is an Empirical Framework: a Reply to Árnadóttir. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(), 265-268.

Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.

- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999) Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 2, Haziran.
- Bölükbaşı, Ayşe Gül ve Yıldıztan, Çakmur, D. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27(3), 345-366.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State University, Amerika.
- Buchko, A. A. (1993). The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: an Integrated Causal Modal and Path Analysis. *Journal of Management Studies*, 30(4), 633- 657.
- Cash, Thomas F. ve Stack, James J. (1973). Locus of Control Among Schizophrenics and Other Hospitalized Psychiatric Patients. *Genetic Psychology Monographs*, 87(1), 105-122.
- Ceylan, Tuncay. (2006). Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri ve Birlikte Yaşamının Koşulu Olan Adalet (Platon). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 14, 159-176.
- Cihangiroğlu, Necmettin ve Yılmaz, Ali. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19),195-213.
- Cohen, Ronald Lee. (1986). *Justice: Views from the Social Sciences*. New York: Plenum Press.
- Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Michael J. , Porter, Christopher O. L. H. ve Yee Ng K. (2001). Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, Jason A., Noe, Raymond A. ve Jackson, Christine L. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Colquitt, Jason A., Scott, Brent A. ve LePine, Jeffery A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cropanzano, Russell, Chrobot-Mason, Donna E., Rupp, Deborah ve A. Prehar Cynthia. (2004). Accountability for Corporate Injustice. *Human Resource Management Review*, 14(1) , 107-133.

- Cropanzano, Russell, Byrne, Zinta S., Bobocel, D. Ramona ve Rupp, Deborah E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2) , 164-209.
- Çetin, F., Basım, N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Celal Bayar İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(1), 71-85.
- Çetin, Fatih. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85 .
- Çetin, Seydi Ahmet. (2009). Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çöp, Serdar. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davis, W. L. ve Phares, E. J. (1967). İnternal-External Control as a Determinant of Information- Seeking in a Social İfluence Situation. *Journal of Personality*, 35(4), 547-561.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı – Örgütsel Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.
- Demirkan, Selcen. (2006). Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dilek, Hakan. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Diñç, A. ve Ceylan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 13-29.
- Doğan, Hulusi. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 69-76.

- Doğan, Hulusi. (2005). İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesi'nde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,10(1), 301-312.
- Dolan, Simon L. ve Gosselin, Eric. (1998). Job Satisfaction and Life Satisfaction: Analysis of a Bidirectional Model with Social Demographic Moderators, Ecole de Relations Industrielles, Doktora Tezi, Université de Montreal. Canada.
- Dönmez, A. (1983). Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü. *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 37-47.
- Dönmez, A. (1985). Denetim Odağı. *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 18(1-2),31-44.
- DuCette, Joseph VE Wolk, Stephen. (1973). Cognitive and motivational correlates of generalized expectancies for control. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 26(3), 420-426.
- Duke, Marshall P. ve Nowicki, Jr Stephen. (1973). Personality Correlates of the Nowicki-Strickland Locus of Control Scale for Adults. *Psychological Reports*, 33(1), 267-270.
- Durmaz, Cemil. (2012). Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Dyer, Lee ve Theriault, Roland. (1976). The Determinants of Pay Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 596-604.
- Edvardsson, B. ve Gustavsson, B.O. (2003). A Prerequisite for Success in New Service Development. Managing Service Quality. *Quality in the Work Environment*, 13(2), 148-163.
- Emre, Saliha (2007). Girişimcilik Kültürü: Hofstede'in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Epstein, Seymour ve Meier, Petra. (1989). Constructive Thinking: A Broad Coping Variable with Specific Components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 332-350.
- Erdil, Oya; Keskin, Halit; İmamoğlu Salih Zeki ve Erat, Serhat (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

- Eren, Erol. (1998). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergin, C. (1997). Bir İş betimlemesi Ölçeği Olarak 'İş Betimlemesi Ölçeği': Uyarılama, Geçerlilik ve Güvenlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Eroğlu, Feyzullah. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, Şeyma Gün. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erözkan, Atılgan. (2008). Perfectionism Tendencies and Depression Levels of University Students. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 3(2), 76-88.
- Eryılmaz, Sevgi (2012). Üniversite Öğrencilerinde Psikolojik Sağlamlığı Yordamada Yaşam Doyumu, Benlik Saygısı, İyimserlik ve Kontrol Odağının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Eyüboğlu, İsmet Zeki. (1995). *Türk Dilinin Etimolojik Sözlüğü*. İstanbul: Sosyal Yayınlar Söğüt Ofset.
- Farh, Jiing-Lih, Philip, M. Podsakoff ve Dennis W. Organ. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Feldman, D. ve Hugh, A. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Fields, D., Pang, M., ve Chiu, C. (2000). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562.
- Fleischacker, Samuel. (2005a). *A Short History of Distributive Justice*, U.S.A.: Harvard University Pres.
- Fleischacker, Samuel. (2005b). *On Adam Smith's Wealth of Nations*, , New Jersey: Princeton University Press .
- Flippo, E. B. (1985). *Personnal Management*. Wiesbaden: Der Gahler Verlag.
- Foley, Sharon, Hang-Yue, Ngo ve Wong, Angela (2005). Perceptions of Discrimination and Justice are There Gender Differences in Outcomes?. *Group & Organization Management*, 30(4), 421-450.
- Folger, Robert ve Cropanzano, Russell. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. U.S.A : Sage Publications.

- Ganguli, H. C. (1994.) *Job Satisfaction Scales for Effective Management: Manual for Managers and Social Scientists*. New Delhi: Concept Publishing Company.
- Gefen, David, Ragowsky, Arik ve Ridings, Catherine. (2008). Leadership and Justice: Increasing non Participating Users' Assessment of an IT Through Passive Participation. *Information & Management*, 45 (8), 507-512.
- Genç, Esmâ (2000). Öğretmenlerde Denetim Odağının Problem Çözmeye Yönelik Yaratıcılıklarıyla İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Golnick, W.S. (1991). Inner Resources for School Achievement: Motivational Mediators of Children's Perceptions of Their Parents. *Journal of Educational Psychology*, 83(4), 508-517.
- Gödelek, E. (1988). Üç Farklı İş kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SosyalBilimlerEnstitüsü, Ankara.
- Gökçe, Gülise; Şahin, Ali ve Bulduklu, Yasin. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 20, 233-246.
- Greenberg J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 16,(2), 9 - 22.
- Greenberg, Jerald ve Robert J. Bies. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Greenberg, Jerald. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, Jerald ve Colquitt, Jason. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey: Routledge.
- Greenberg, Jerald ve Cropanzano, Russell. (2001). *Advances in Organizational Justice*. California: Stanford University Pres.
- Gülcan, Nur Yeliz. (14-16 Ekim2010). Adalet ve Yasa İlişkisine Felsefi Bir Bakış. Birinci Uluslararası Felsefe Kongresi'nde sunuldu, ss. 282-286, Bursa.
- Güler, M. (1990). Endüstri işçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign* Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

- Hartman, Sandra J., Yrle, Augusta C. ve Gale, William P. (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 337-351.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959, *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.
- Hexel, M. (2003). Alexithymia and Attachment Style in Relation to Locus of Control. *Personality and Individual Differences*, 35 (6), 1261-1270.
- Hipps, E.S. ve Malpin, G. (1991). The Relationship of Locus of Control, Stres Related to Performance Based Accreditation and Job Stres to Burnout in Public School Teachers and Principals. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, 3-7, Chicago.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences; International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, C.A., Sage Publications, Beverly Hills.
- Holder, Elaine E. ve Levi, Daniel J. (1988). Mental Health and Locus of Control: SCL-90-R and Levenson's IPC Scales. *Journal of Clinical Psychology*, 44(5), 753-755.
- Hsieh, Theodore T., Shybut, John ve Lotsof, Erwin J. (1969). Internal Versus External Control and Ethnic Group Membership: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(1), 122-124.
- Hulin, Charles L. ve Smith, Patricia A. (1967). An Empirical Investigation Of Two Implications of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51(5), 396-402.
- İçerli, Leyla. (2010). Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşbaşı, Janset Özen. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ömer Faruk ve Sayın, Ufuk. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4),195-216.
- Joe, V. C. (1971). Review of the Internal- External Construct as a Personality Variable. *Psychological Report*, 28(2), 619-640.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (1972). *Sosyal Değişmenin Psikolojik Boyutları: İzmir Lise Öğrencileri Üzerinde Bir İnceleme*. Ankara: Sosyal Bilimler Yayınları.
- Kantarıcı, K. (1997). Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

- Karaca, Samuray. (2001). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karakiraz, Ahmet (2012). Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, bireycilik ve Toplulukçuluğun işgören Sessizliğine Etkisi Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Karapınar B., Pınar. (2011). Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve iş Tatmini ilişkisindeki Düzenleyici Etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115-144.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2) , 159-174.
- Kazancı, Neşe. (2010). İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keef, S. P. (1994), Opinions on the Benefits of Employee Share Ownership: A Comparison Between Managers of Two New Zealand Companies. *Human Resource Management Journal*, 4(4), 81-88.
- Kılıç, K.C., Efeoğlu, İ.E., Mimaroglu, H. ve Özgen, H. (2008). Adana İli'ndeki Özel Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin İş-Aile Yaşam Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 241-254.
- Kırel, Çiğdem. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Konovsky, Mary A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management* , 26(3), 489-511.
- Korkut, F. (1986). İlkokul Öğrencilerinde Kendilerine ve Ailelerine İlişkin Bazı Değişkenlerinin Denetim Odakları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Köksal, F. (1991). Denetim Odağı ile Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Köse, Sevinç, Kartal, Burak ve Kayalı, Nilgün. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 1-19.
- Kurt Ertübey, Candan. (1990). Bir Denetim Odağı Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. Ulusal Psikoloji Kongresi,8, 813-823.

- Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan S. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), Güz:183-203.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J., ve Aryee, S. (2002). Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Lee, C., Pillutla, M., ve Law, K. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.
- Lefcourt, H. M. (1982). *Locus of Control: Current Trends in Theory & Research*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lemons, Mary A. (2003). Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women, Sex Roles, 49(5-6), 247-264.
- Libert, Y., Janne, P., Razavi, D., Merckaert, I., Scalliet, P., Delvaux, N., Etienne, A.M., Conrardt, S., Klastersky, J., Boniver, J. ve Reynaert, C. (2003). Impact of Medical Specialists Locus of Control on Communication Skills in Oncological Interviews. *British Journal of Cancer*, 88(4), 502-509.
- Lilly, Juliana D. ve Virick Meghna. (2006). The Effect of Personality on Perceptions of Justice. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), ss. 438-458.
- Locke, E. A., (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago
- Loosemore, M. ve Lam, A.S.Y. (2004). The Locus of Control: A Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health and Safety. *Construction Management and Economics*, 22(4), 385-394.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., ve Mcnamara, R. (2005). The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship Between Locus Of Control and Work Reactions. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and

- Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McFarlin, Dean B. and Sweeney, Paul D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Messer, Stanley B. (1972). The Relation of Internal-External Control to Academic Performance. *Child Development*, 43(4), 1456-1462.
- Meydan, Cem Harun (2010). Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36 195-222.
- Meydan, Harun (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi Kamuda Bir Araştırma. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Millet, Patrick (2005). Locus of Control and its Relation to Working Life: Studies from the Fields of Vocational Rehabilitation and Small Firms in Sweden. Doktora Tezi, Luleå University of Technology Department of Human Work Sciences, İsveç.
- Moorhead, Gregory ve Griffey, Ricky M. (1998). *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Muchinsky, M.P. (1990), *Psychology Applied to Work*, (3rd ed). California.
- Muchinsky, M.P. (2000). Emotions in the Work Place: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 801-805.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1996). Exploring the Relationships Between Top Management Behaviors and Employee Perceptions of Fairness. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 961-961.
- Nowicki, S. ve Strickland, B. R. (1973). Locus of Control Scale For Children. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 40(1), 148-154.
- Oksay, Aygen. (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Olson, James M., Herman, C. Peter ve Zanna, Mark P. (1986). Relative Deprivation and Social Comparison. the Ontario Symposium, New Jersey: Routledge Press.
- Oral, S.; Çiçek, O.; Aktaş, G. (17-18 Kasım 1994). Turizm Bilincinin Oluşmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi. 1. Turizm Sempozyumu. Ankara.

- Önderoğlu, Seçil (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ören, N. (1991). Denetim Odağı ve Kendini Kabul Arasındaki İlişkiler. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1(2), 20-28.
- Österman, Karin, Björkqvist, Kaj, Lagerspetz, Kirsti M.J., Charpentier, Sabine, Caprara, Gian Vittorio ve Pastorelli, Concetta. (1999). Locus of Control and Three Types of Aggression. *Aggressive Behavior*, 25(1), 61-65.
- Özdemir Küçük, Melda. (2006). Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (22- 24 Mayıs 2003). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 695-710.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özen, Janset. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Erdem, Ferda (Ed.) Ankara: Vadi Yayınları.
- Paine, J.B. ve Organ, D.W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior-Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-60.
- Pillai, Rajnandini, Schreisheim, Chester A. ve Williams, Eric S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pitman, N. L. ve Pitman, T. S. (1978). Effects of Amount of Helplessness, Training and Internal External Locus of Control on Mood and Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1) ,39-47.
- Poole, M. ve Jenkins, G. (1988). How Employees Respond to Profit Sharing. *Personel Management*, Temmuz sayısı, 31-34.
- Poyraz, Kemal, Kara, Hakan ve Çetin, Seydi Ahmet. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, 71-91.
- Rao, D. Bhaskara ve Sridhar, Damera. (2003). *Job Satisfaction of School Teachers*. New Delhi: Discovery Publishing House.

- Rawls, John. (1999). *A Theory of Justice*. U.S.A.:Harvard University Press.
- Reeves, Richard. (2003). *Mutlu Pazartesiler*. İstanbul: MESS Yayın.
- Robbins, T. L., Summers, T. P., ve Miller, J. L. (2000). Intra-And Interjustice Relationships: Assessing The Direction . *Human Relations*, 53 (10), 1329-1355.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rotter, J.B. (1982). *The Development and Applications of Social Learning Theory* . New York: Praeger Publishers.
- Sağlam, Güler. (1996). Yöneticilerin Bir Kişilik Değişkeni Olarak Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sakallı, Nuray. (2001). *Sosyal Etkiler, Kim Kimi Nasıl Etkiler?*. Ankara: İmge Yayınları.
- Sardogan, M.E., Kaygusuz, C. ve Karahan, T.F. (2006). Bir İnsan İlişkileri Beceri Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odağı Düzeylerine Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 184-194.
- Sargut, Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sarı, Sevda. (2007). Sürekli Kaygının Yordayıcıları Olarak Belirsizliğe Tahammülsüzlük, Endişe ile İlgili İnançlar ve Kontrol Odağının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sauser, William I. ve York, C. (1967). Michael Sex Differences in Job Satisfaction: A Re-Examination. *Personal Psychology*, 31(3), 537-547.
- Sayın, Ufuk. (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Saylan, Tolga. (2008). Çalışanların İş tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schmiesing, Ryan J., Safrit, R. Dale, Gliem, Joseph A. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25-31.
- Seeman, M. ve Evans J. W. (1962). Alienation and learning in a Hospital Setting. *Amerikan Sociological Review*, 27(6), 772-783.

- Sert, A. M. (1994). Normal Lise ile İmam Hatip Lisesi Öğrencilerinin Denetim Odakları Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Seymen A., Oya, Girgin, Göksel Kemal, Giritlioğlu, İbrahim ve Aksu, Murat. (21-23 Mayıs 2009) İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir. Ss.171-180.
- Sezgin, Ferudun. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Silvester, J., Anderson-Gough F.M., Anderson N.R. ve R. Mohamed. (2002). Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 59-76.
- Skarlicki, Daniel P. ve FOLGER, Robert. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Slavitt, Dinah B. , Stamps, Paula L. , Piedmont, Eugene B. ve Haase, Ann B. (1978). Nurses' Satisfaction with Their Work Situation. *Nursing Research*, 27(2),114-120.
- Söyük, Selma. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Söyük, Selma. (2007.) Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll ve Sparks, M. (2002). Locus of Control and Well-Being at Work: How Generalizable are Western Findings?. *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.
- Strauser, D. R., Ketz, K. ve Keim, J. (2002). The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality. *Journal of Rehabilitation*, 68(1), 20-26.
- Strickland, B. R. (1978). Internal- External Expectancies and Health-Related Behaviors. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46,(6), 1192-1211.
- Sulu, Hüseyin. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Denetim Odağı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sulu, Seyfettin. (2010). Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şahin, Nesrin, Basım, H. Nejat ve Çetin, Fatih. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2),153-163.
- Şeşen, Harun. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2) 2, 195-220.
- Şimşek, Ö.F.(2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları.
- Tekingündüz, Sabahattin (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Toker, Boran. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Topaloğlu, Işıl Gökçe. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tunalı, Duygu(2012). Bir Yapısal Eşitlik Modeli Önerisi: Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tutar, Hasan. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3) 97-120.
- Tümkaya, Songül .(2000). İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:8, Özel Sayı, Denizli.
- Türker, Fatih. (2007). Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, M. (1999). Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.
- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Ünal, Ayşe. (1999). Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Kamu-iş İş Hukuku Dergisi*,20-31.
- Ünsal, B. Saadet. (2005). Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Denetim Odağı Açısından İncelenmesi: Muğla Yöresindeki Beş, Dört Yıldızlı Otellerin ve Birinci Sınıf Tatil Köylerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vecchio, Robert P. (1991). *Organizational Behavior*. U.S.A.: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc.
- Vermunt, R., and Steensma, H., (2003). *Physiological Relaxation: Stres Reduction Through Fair Treatment*, Social Justice Research, Vol. 16, No. 2, 135-149.
- Vroom, H. V. (1964). *The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Wagner, S.L. ve Rush, M.C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-392.
- Williams, Steve, Pitre, Richard ve Zainuba, Mohamed. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yağışan, N., Sünbül, A. M. ve Yücalan, Ö. B. (2007). Müzik Bölümü Öğrencilerinin Benlik İmgeleri ve Denetim Odaklarının İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 243-262.
- Yavuz, Ercan. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yavuz, Sinem. (2010). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaylı, Ali ve Çöp, Serdar. (21-23 Mayıs 2009). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss.181-188. Eskişehir.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), 83-99.
- Yerlikaya, Aslı. (2008). İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Yeşilyaprak, B. (1988). Lise Öğrencilerinin İçsel ya da Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, Fatma. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Youn, Dae Hyok; (2007). The Effects on Job Attitude of Perception of Justice in the HRM System. *Japanese Journal of Administrative Science*, 20(2), 185-201.
- Yücel Zorlu, Pınar. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zayas, Muhittin. (2006). Psychological Determinants of Commitment and Attitudes Toward Work Termination: The Effect of Locus of Control on Turnover Intention. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

EK-1

DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ

Bu anket, toplumumuzdaki bazı önemli olayların farklı insanları etkileme biçimini bulmaya amaçlamaktadır. Sizden, bu maddelerde yansıtılan düşüncelere ne ölçüde katıldığınızı ifade etmeniz istenmektedir. Bunun için, her maddeyi dikkatle okuyunuz ve o maddede ifade edilen düşüncenin sizin düşüncelerinize uygunluk derecesini belirtiniz. Seçiminizi yaparken, seçmeniz gerektiğini düşündüğünüz ya da doğru olmasını arzu ettiğiniz cümleyi değil, gerçekten daha doğru olduğuna inandığımız cümleyi seçiniz. Bu anket bazı durumlara ilişkin, kişisel inançlarla ilgilidir, bunun için “doğru” ya da “yanlış” cevap diye bir durum söz konusu değildir. Her ifadenin karşısındaki seçeneklerden sizin görüşünüzü yansıtan kutucuğa bir (X) işareti koymanız yeterlidir.

İFADELER	Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Uygun	Oldukça uygun	Tamamen uygun
1. İnsanın yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlığına bağlıdır.					
2. İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmasının önüne geçemez.					
3. Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.					
4. İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın, ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.					
5. İnsanlar savaşları önlemek için ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler, savaşlar daima olacaktır.					
6. Bazı insanlar doğuştan şanslıdır.					
7. İnsan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.					
8. İnsan ne yaparsa yapsın, hiçbir şey istediği gibi sonuçlanmaz.					
9. Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.					
10. Bir insanın halen ciddi bir hastalığa yakalanmamış olması sadece bir şans meselesidir.					
11. Dört yapraklı yonca bulmak insana şans getirir.					
12. İnsanın burcu hangi hastalıklara daha yatkın olacağını belirler.					

13. Bir sonucu elde etmede insanın neleri bildiği değil, kimleri tanıdığı önemlidir.					
14. İnsanın bir günü iyi başladıysa iyi; kötü başladıysa da kötü gider.					
15. Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.					
16. Aslında şans diye bir şey yoktur.					
17. Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır.					
18. Talihsizlik olarak nitelenen durumların çoğu, yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ve benzeri nedenlerin sonucudur.					
19. İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir.					
20. Çoğu durumda yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.					
21. İnsanın ne yapacağı konusunda kararlı olması, kadere güvenmesinden daima iyidir.					
22. İnsan fazla bir çaba harcamasa da karşılaştığı sorunlar kendiliğinden çözülür.					
23. Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.					
24. Birçok hastalık insanı yakalar ve bunu önlemek mümkün değildir.					
25. İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.					
26. İnsanın istediğini elde etmesinin talihle bir ilgisi yoktur.					
27. İnsan kendisini ilgilendiren birçok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.					
28. Bir insanın başına gelenler, temelde kendi yaptıklarının sonucudur.					
29. Halk yeterli çabayı gösterse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir.					
30. Şans ya da talih hayatta önemli bir rol oynamaz.					
31. Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.					
32. İnsan kendi yaşamına temelde kendisi yön verir.					

33. İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.					
34. İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, tesadüflere değil, çaba göstermeye bağlıdır.					
35. İnsanın hastalanacağı varsa hastalanır; bunu önlemek mümkün değildir.					
36. İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.					
37. Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.					
38. Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.					
39. İnsanın dini inancının olması, hayatta karşılaşılabilecek birçok zorluğu daha kolay aşmasına yardım eder.					
40. Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.					
41. İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçınabilir.					
42. Kaderin insan yaşamı üzerinde çok büyük bir rolü vardır.					
43. Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.					
44. İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.					
45. İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir.					
46. İnsanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.					
47. Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.					

EK-2**İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ**

Ölçekte bulunan her cümleyi yanıtlarken size uygun ifadeyi seçiniz ve ifadenin altında yer alan alana (x) işareti koyunuz.

İFADELER	Beni hiç tatmin etmez	Beni yeterince tatmin etmez	Kararsızım	Beni oldukça tatmin eder	Beni çok tatmin eder
1. İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi					
2. Aldığım maaş ve terfilerin miktarı					
3. İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı					
4. İşimde birlikte çalıştığım, etkiletiğim ve konuştuğum kişiler					
5. Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi					
6. İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu					
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı					
8. Amirimden gördüğüm destek ve rehberlik					
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlik derecesi					
10. İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı					
11. İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi					
12. İşyerimdekilere yardım etme fırsatı					
13. İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı					
14. İşyerimdeki yönetimin tutumu					

EK-3**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİ ÖLÇEĞİ**

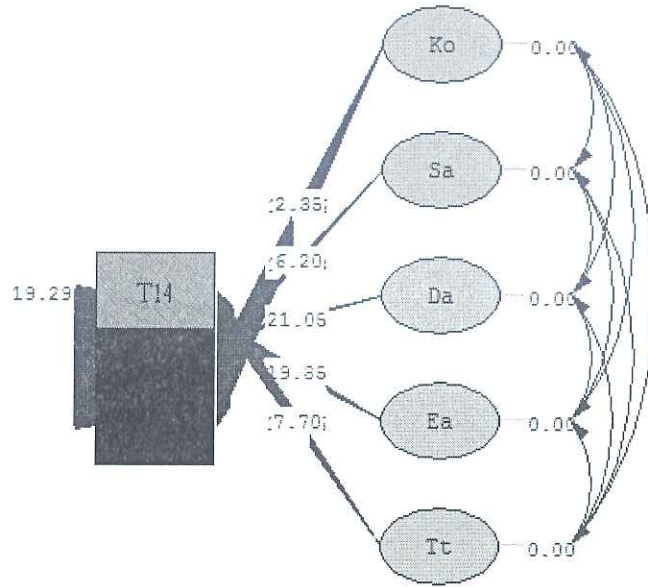
Ölçekte bulunan her cümleyi yanıtlarken size uygun ifadeyi seçiniz ve ifadenin altında yer alan alana (x) işareti koyunuz.

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki sorulara yaptığınız işte aldığınız sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreçlere göre katılımınızı belirtiniz					
1. Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.					
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.					
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.					
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.					
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.					
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.					
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.					
Aşağıdaki sorulara yaptığınız işe göre katılımınızı belirtiniz					
8. Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.					
9. Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.					
10. Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.					
11. Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.					
Aşağıdaki sorulara amiriniz ile ilgili olarak katılımınızı belirtiniz					
12. Bana nazik davranır.					

13. Bana değer verir.					
14. Bana saygılı davranır.					
15. Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.					
16. Benimle olan diyaloglarında samimidir.					
17. Süreçleri bütünüyle açıklar.					
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.					
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.					
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayacağı dilden konuşur.					

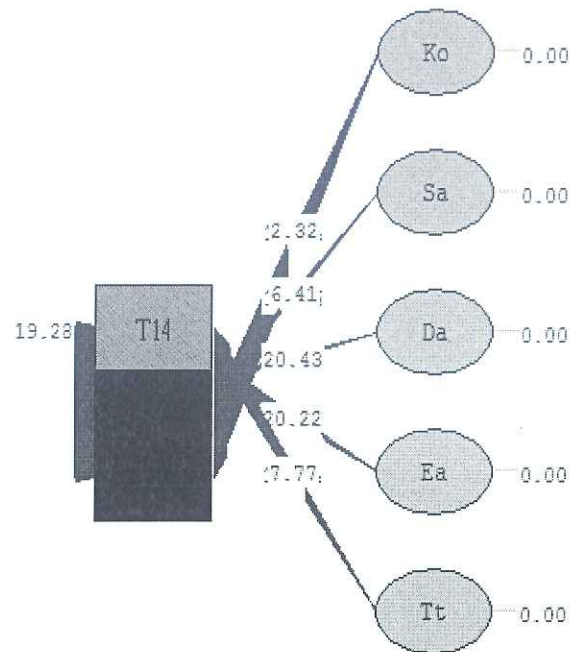
Ek- 4 Faktör Analizi Sonuçları

A. 5 Faktörlü Model



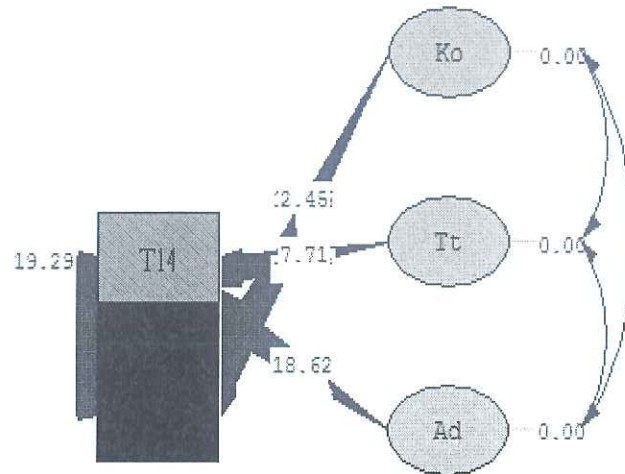
Chi-Square=15234.60, df=2335, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

B. Null Model



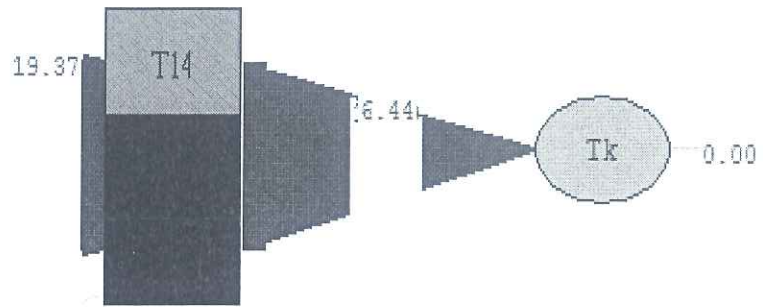
Chi-Square=16471.47, df=2345, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

C. 3 Faktörlü model



Chi-Square=16216.22, df=2342, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

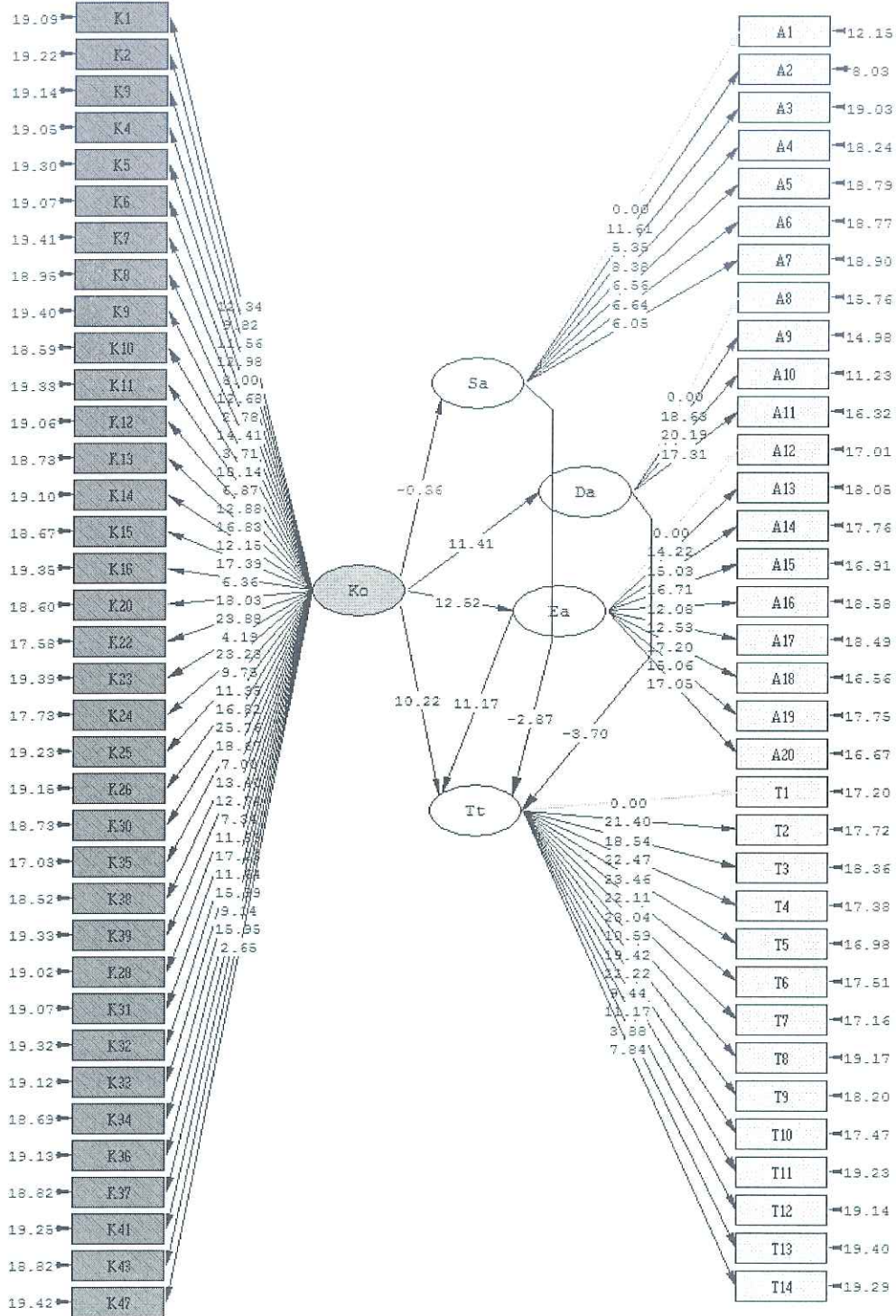
D. Tek Faktörlü Modeli



Chi-Square=25142.64, df=2345, P-value=0.00000, RMSEA=0.113

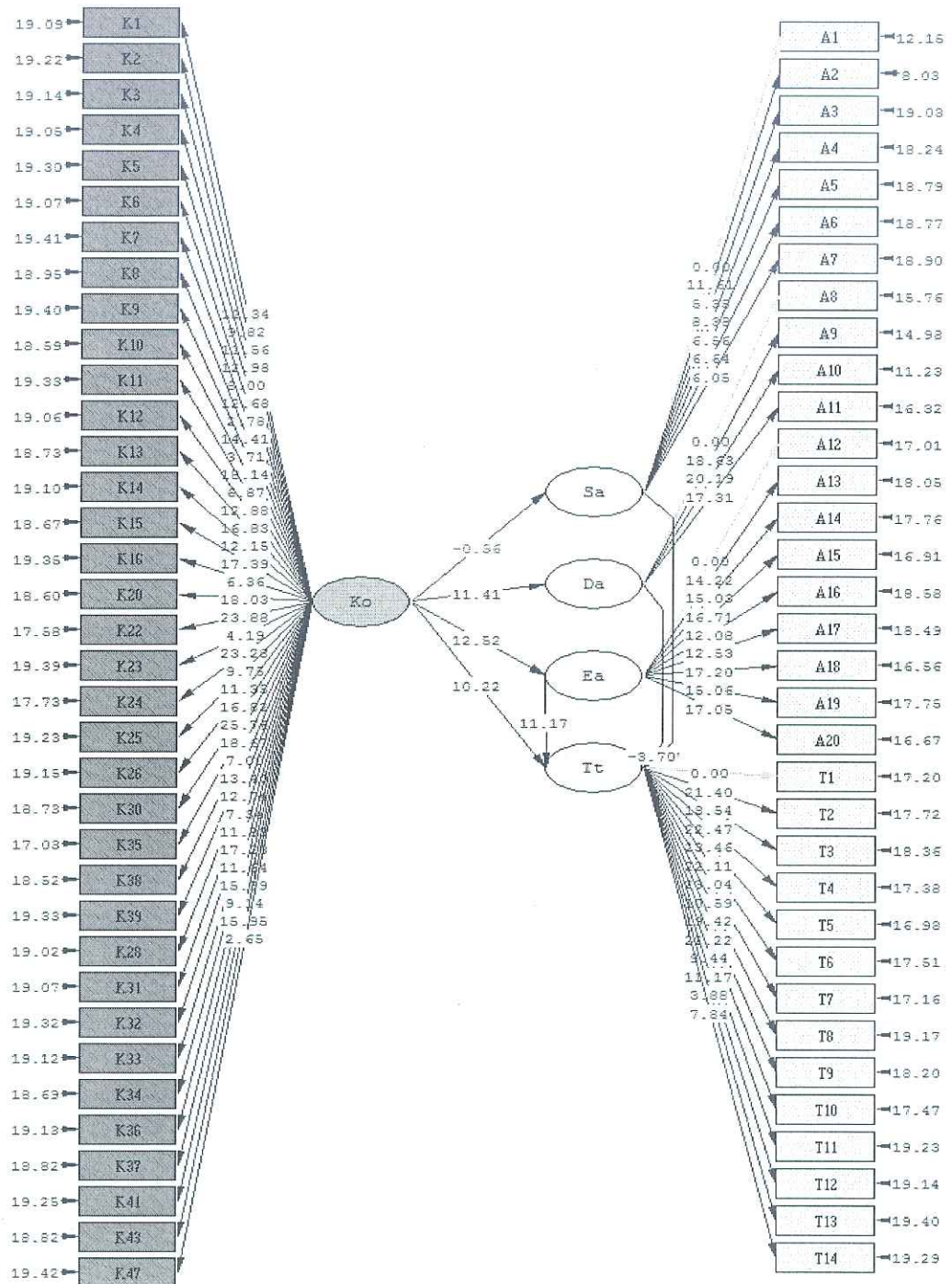
Ek-5 Araştırma Modeli ve Alternatif Modellerin Karşılaştırılması

A. Kavramsal Model



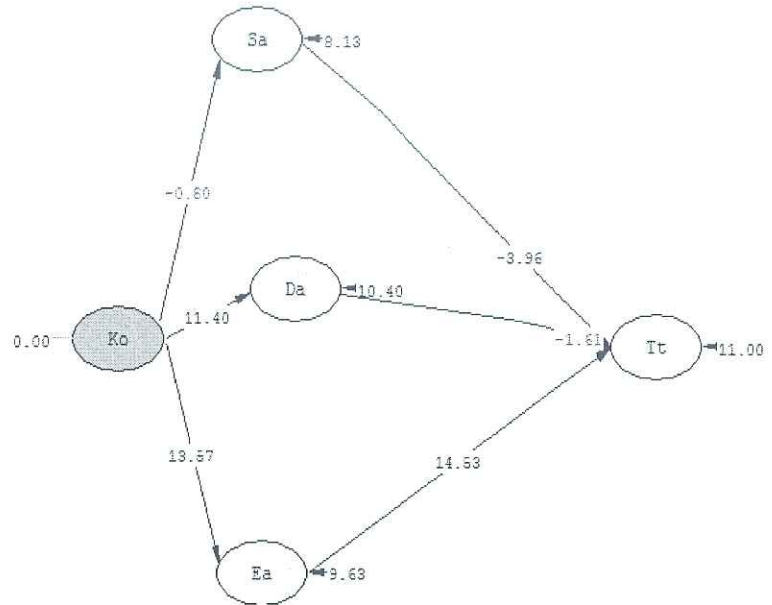
Chi-Square=15604.18, df=2338, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

B. Null Model



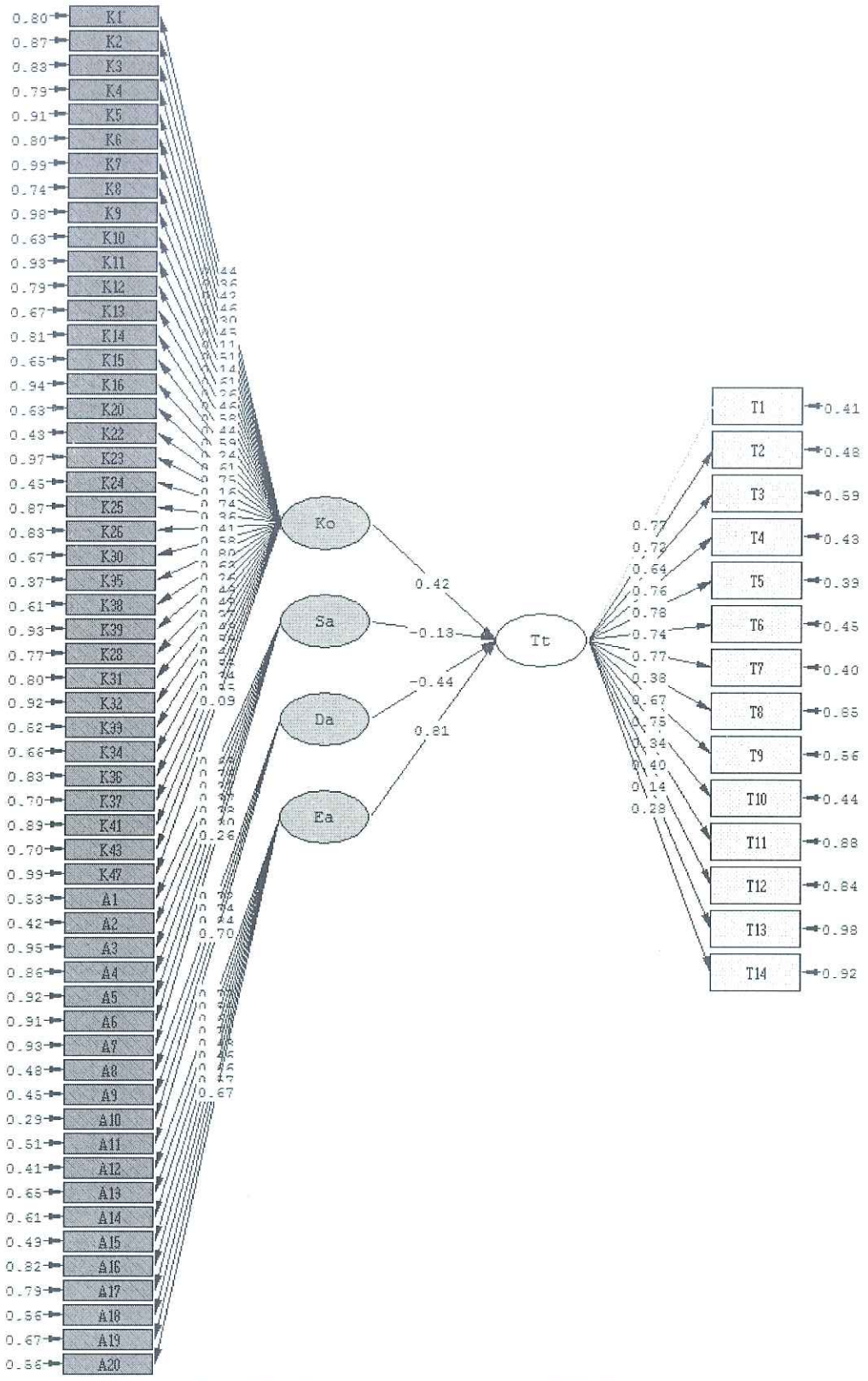
Chi-Square=15604.18, df=2338, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

C. Aracı Etki Modeli



Chi-Square=15703.76, df=2339, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

D. Doğrudan Etki Modeli



Chi-Square=15234.60, df=2335, P-value=0.00000, RMSEA=0.086