



TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KONFEKSİYON (HAZIR GİYİM) ÇALIŞANLARINDA:
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ
MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

ERHAN UYGUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARALIK 2017



T.C
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KONFEKSİYON (HAZIR GİYİM) ÇALIŞANLARINDA:
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ
MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

Erhan UYGUN

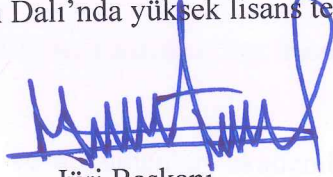
DANIŞMAN
Doç.Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARALIK 2017

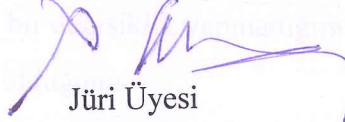
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL VE ONAY SAYFASI

Erhan UYĞUN tarafından hazırlanan “Konfeksiyon (Hazırgiyim) Çalışanlarında; Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği” başlıklı bu çalışma 14/12/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

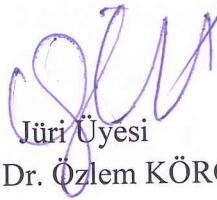
Doç. Dr. Mehmet İNCE
(Mersin Üniversitesi)



Jüri Üyesi

Danışman

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 22./12./20.17

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Fen/ Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

14/12/2017

Erhan UYĞUN

KONFEKSİYON (HAZIR GİYİM) ÇALIŞANLARINDA; ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

**Erhan UYGUN
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

2017

ÖZET

Rekabet ortamının amansız bir şekilde ön plana çıktığı iş hayatında insan faktörünün önemini giderek artırmaktadır. İşletmelerin bu amansız rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi için insan faktörünü çok iyi bir şekilde yönetmesi kaçınılmaz olmuştur.

Bilişim çağının bir sonucu olarak, insanların eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte beklentileri de artmakta, çalışan beklentileri ise koşul ve şartlara göre sürekli olarak değişmektedir. İşletmelerin de değişen koşullara göre organizasyon yapılarını revize etme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu da çağın gereklerine göre modern anlamda iş yapma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. İnsanların devletten beklentisi artmış ve bunun sonucunda adalet kavramı önem kazanmıştır. Günümüzde devletler ise ihtiyaçlara cevap verebilmek adına kamunun yaptığı iş ve işlemlerin şeffaflığını ön plana çıkarmıştır. İşte bu noktada işletmelerde de “örgütsel adalet“ kavramı önem kazanmış; yönetim anlayışını daha şeffaf, daha adil ve yönetime katılımın daha fazla olduğu bir yapının oluşması sağlanılmıştır. Geleceğin işletmeleri daha mobilize, daha esnek ve değişen durum ve şartlara hızlı ayak uydurabilme yetenekleriyle hayatta kalabilme durumlarıyla karşı karşıyadır.

Bu bağlamda Türkiye'nin en önemli üretim ve istihdam sektörlerinde bir tanesi olan tekstil sektörü ve onun alt iş kollarından hazır giyim sektörüne ilişkin olarak, Mersin İl ve Akdeniz İlçesinde bulunan Mersin Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren, üç adet hazır giyim işletmesinde toplam 429 yönetici ve işçi konumunda çalışanın katılımı ile veriler toplanarak, örgütsel adaletin iş tatminine etkisi ölçülmeye çalışılmıştır

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini, Adalet

**APPAREL (READY WEAR) WORKS
ORGANIZED JUSTICE EFFECT JOB SATISFACTION OF
MERSİN SAMPLE**

(Mr. Sc. Thesis)

Erhan UYĞUN

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE**

2017

ABSTRACT

The competitive environment has been relentlessly increasing the importance of human factor in business life. The management of the human factor has been inevitable in order to enable the enterprises to achieve this incomparable competitive advantage.

As a consequence of the information age, expectancy increases with the increase of the education level of the people, and employee expectations are constantly changing according to the conditions and conditions. Businesses also have to revise their organization structures according to changing conditions. This, according to the needs of the age, has brought about the problem of doing business in modern sense. People's expectation from the state has increased and consequently the concept of justice has gained importance. Nowadays, the states put forward the transparency of the works and transactions that the kamun has done in order to respond to the needs. At this point, the concept of "organizational justice" gained importance. A more transparent, fairer, and more participative management approach has been achieved. Businesses of the future are faced with more mobile, more flexible and survivable with their ability to keep pace with changing conditions and conditions.

In this context, with regard to the garment sector, which is one of the most important production and employment sectors of Turkey, which is one of the most important manufacturing and employment sectors, there are 429 managers and workers in three ready-to-wear operations operating in the Mersin Free Zone, By collecting data with the participation of the employees, the effect of the organizational justice on the job satisfaction was tried to be measured.

Keywords: Organizational Justice Perception, Job Satisfaction, Justice,

TEŞEKKÜR

Öncelikli olarak bu tezi hazırlamam da bana sonuna kadar destek olan ve güler yüzünü esirgemeyen, değerli danışman hocam Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a ve tezimi yazma esnasında mesai aralarında fikir alışveriŐi yaptığımız değerli meslektaşım Yasin YELOK kardeşime, yoğun iş tempomdan arta kalan zamanlarımı, tez yazımına ayırmam sonucunda, beraber zaman geçirmekte imtina etmek zorunda kaldığım aileme, teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	2
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı	2
1.1.1. Tanımı	2
1.1.2. Önemi	3
1.1.3. Örgütsel adalet kavramı	4
1.1.4. Örgütsel adalet türleri	5
1.1.4.1. Dağıtım adaleti.....	5
1.1.4.2. Prosedür adaleti.....	7
1.1.4.3. Etkileşim adaleti	8
1.2. Örgütsel Adalet Yaklaşım ve Modelleri	10
1.2.1.Örgütsel adaletin etkilediği teoriler.....	10
1.2.1.1. Crosby' nin görelî yoksunluk teorisi.....	11
1.2.1.2. Adams' ın eşitlik teorisi.....	11
1.2.1.3. Reaktif-içerik teorileri.....	12
1.2.1.4. Proaktif-içerik teorileri	13
1.2.1.5. Reaktif süreç teorileri:	14
1.2.1.6. Proaktif süreç-teorileri:.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	16
2.1. İş Tatminin Tanımı ve Önemi.....	16
2.1.1. Tanımı.....	16
2.1.2. Önemi.....	17
2.2. İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları.....	19
2.2.1. İş tatminin etkilendiği teoriler.....	19
2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	20
2.2.1.2. Herzberg' in çift faktör kuramı	21
2.2.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	21
2.2.1.4. Alderfer'in erg kuramı.....	22
2.2.1.5. Vroom' un beklenti kuramı.....	24
2.2.1.6. Lawler ve Porter'un geliştirilmiş beklenti kuramı.....	25
2.2.1.7. Locke'ın amaç kuramı	26
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	27
2.3.1. İş Tatminini etkileyen bireysel faktörler.....	28
2.3.1.1. Cinsiyet	28
2.3.1.2. Yaş	28
2.3.1.3. Eğitim.....	29
2.3.1.4. Statü	29
2.3.1.5. Kişilik özellikleri	30
2.3.1.6. Hizmet süresi.....	31
2.3.1.7. Sosyo- kültürel çevre	31
2.3.2. İş Tatminini etkileyen örgütsel faktörler.....	32
2.3.2.1. İş ve işin nitelikleri.....	33
2.3.2.2. Ücret düzeyi.....	34
2.3.2.3. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler	35
2.3.2.4. İletişim tarzı	36
2.3.2.5. Terfi.....	37
2.3.2.6. Çalışma koşulları	38
2.3.2.7. Yönetim.....	38

2.4. İş Tatminin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	39
2.4.1. İş tatminin sonuçları	39
2.4.1.1. Performans	39
2.4.1.2. Verimlilik.....	40
2.4.1.3. Motivasyon	40
2.4.1.4. Yaşam tatmini	41
2.4.1.5. Başarı	41
2.4.2. İş tatminsizliğinin sonuçları	42
2.4.2.1. İşe devamsızlık	43
2.4.2.2. İşten ayrılma.....	43
2.4.2.3. Personel devir hızında artış	44
2.4.2.4. Yabancılaşma	45
2.4.2.5. Stres ve psikolojik sorunlar	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: YERLİ VE YABANCI

3. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	47
3.1. Yerli Yazın	47
3.2. Yabancı Yazın	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖLÇEKLER VE HİPOTEZLER

4. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	58
4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	58
4.1.1. Araştırmanın konusu.....	58
4.1.2. Araştırmanın amacı.....	58
4.1.3. Araştırmanın önemi.....	59
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	59
4.3. Araştırmanın Sınırları	61
4.4. Araştırmanın Yöntemi	61

4.4.1. Evren ve örneklem	62
4.4.2. Demografik özelliklere ait bulgular.....	62
4.4.3. Veri toplaması	64
4.4.3.1. Faktör analizi.....	65
4.4.3.2. Örgütsel adalet ölçeği.....	66
4.4.3.3. İş tatmini ölçeği	69
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	71
4.5.1. Demografik gruplardaki farklılıklar	71
4.5.1.1. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının eğitim seviyelerine göre dağılımı (anova Testi).....	71
4.5.1.2. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının yaşa göre dağılımı (anova testi)	73
4.5.1.3. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının cinsiyetlerine göre dağılımı (t-testi)	74
4.5.1.4. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının çalışma sürelerine göre dağılımı (anova testi).....	76
4.5.1.5. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının medeni haline göre dağılımı (t- testi)	77
4.5.2. Değişkenler arasındaki ilişkiler	78
4.5.2.1. Dağıtım adalet algısının iş tatminine etkisi (korelasyon/regresyon)	78
4.5.2.2. Prosedür adalet algısının iş tatminine etkisi (korelasyon/regresyon)	80
4.5.2.3. Etkileşim adalet algısının iş tatminine etkisi (korelasyon/regresyon)	81

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA.....	88
İNTERNET KAYNAKLARI:	103
EK-A ANKET FORMU.....	104
ÖZGEÇMİŞ	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Adalet kuramlarının sınıflandırılması ve adalet türleri	15
Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi pramidi.....	20
Şekil 2.3. Maslow ve alderfer'in kurumlarının karşılaştırılması.....	23
Şekil 2.4. İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi	27
Şekil 4.5. Araştırmanın modeli	60
Şekil 4.6. Demografik özellikler belirten pasta grafikleri	63
Şekil 4.7. Demografik özellikler belirten cinsiyet sütun grafikleri	63
Şekil 4.8. Demografik özellik medeni duruma ait pasta grafikleri.....	63
Şekil 4.9. Demografik özellik eğitim düzeyi bilgileri	64
Şekil 4.10. Demografik özellikler çalışma süreleri	64

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. Örgütsel adalet algısının alt boyutlarının alfa değerleri.....	66
Çizelge 4.2. Örgütsel adalet algısı ölçeği ve barlett küresellik testi.....	67
Çizelge 4.3. Örgütsel adalet ölçeği faktör yükleri.....	68
Çizelge 4.4. İş tatmini algısı ölçeği ve barlett küresellik testi.....	70
Çizelge 4.5. İş tatmini ölçeği faktör yükleri.....	70
Çizelge 4.6. Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının eğitim düzeylerinin anova testine göre dağılımı.....	72
Çizelge 4.7. Hipotezlerin kabul red durumu.....	73
Çizelge 4.8. Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının yaşa göre anova testi dağılımı.....	73
Çizelge 4.9. Hipotezlerin kabul red durumu.....	74
Çizelge 4.10. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının cinsiyete göre t testi dağılımı	75
Çizelge 4.11. Hipotezlerin kabul red durumu.....	75
Çizelge 4.12. Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının çalışma sürelerine göre anova testidağılımı.....	76
Çizelge 4.13. Hipotezlerin kabul red durumu.....	77
Çizelge 4.14. Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının medeni haline göre t testi dağılımı.....	77
Çizelge 4.15. Hipotezlerin kabul red durumu.....	78
Çizelge 4.16. Dağıtım adalet algısı ile iş tatmini algısı arasındaki korelasyon analizi.....	79

(devam) Çizelge Listesi

Çizelge 4.17. Araştırmaya katılan dağıtım adalet düzeylerinin , iş tatmini düzeylerine etkisinin regresyon analizi	79
Çizelge 4.18. Hipotezlerin kabul red durumu.....	80
Çizelge 4.19. Prosedür adalet algısı ile iş tatmini algısı arasındaki korelasyon analizi.....	80
Çizelge 4.20. Araştırmaya katılan prosedür adalet düzeylerinin, iş tatmini düzeylerine etkisinin regresyon analizi	81
Çizelge 4.21. Hipotezlerin kabul red durumu.....	81
Çizelge 4.22. Etkileşim adalet algısı ile iş tatmini algısı arasındaki korelasyon analizi	82
Çizelge 4.23. Araştırmaya katılan etkileşim adalet düzeylerinin, iş tatmini düzeylerine etkisinin regresyon analizi	82
Çizelge 4.24. Hipotezlerin kabul red durumu.....	83
Çizelge 4.25. Anize konu olan hipotezlerin test sonuçları	84

SİMGELER ve KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

SPSS	Statistical Package for Social Sciences
ERG:	Exitence Relatedness Growth
A.Ş.	Ananim Şirketi
IBM	International Business Machines
MS	Microsoft
ANOVA	Analysis Of Variance

GİRİŞ

Artan rekabet ortamıyla birlikte günümüzde iş gücünün önemi gün geçtikçe artmakta olup, yöneticiler ve işletme sahipleri de bu durumu göz önünde bulundurarak çalışanların performans düşüklükleri ve işten ayrılmalarını engellemek maksadıyla örgütsel adalet ve iş tatmini ön plana çıkarmaktadır. Bu olumsuzlukların giderilmesi için işletmelerde örgütsel adalet kavramını hâkim kılarak iş tatmininin artırılması esas alınmaktadır. Yapılan bu çalışmanın başarılı olması durumunda yüksek iş tatmininin oluşmasının sağlanılabileceği ve iş tatmininde artış olabileceği söz konusudur. Oluşan bu olumlu işletme iklimi neticesinde, çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkilediği takdirde mutlu bireyler olmalarını sağlanılacaktır. Bu faydalı çıktılar neticesinde işletme ise karlılığı ve sürdürülebilirliğini artıracaktır. Her şeyden önce bu yüksek sinerji ile hem ülke ekonomisine, hem de gelecek nesillere güzel yarınların oluşması yolunda adımlar sağlayacağı unutulmamalıdır.

Çalışmamızın tamamı beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm örgütsel adalet, ikinci bölüm iş tatmini, üçüncü bölüm örgütsel adaletin iş tatminine etkisi olduğu düşünülen yerli ve yabancı yazın kısmı olarak teorik kısım anlatılmaktadır. Dördüncü bölüm araştırmanın konusu, amacı, önemi, modeli, sınırları, yöntemi ve hipotezler ile ölçekler belirtmektedir. Son bölüm olan beşinci bölüm ise sonuç ve önerilerden oluşmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Adalet kavramı insanlık tarihi boyunca süre gelmiş ve üzerinde tartışılmış bir konudur. Bu kavram son yıllarda ise örgütsel psikolojinin, endüstrinin, örgütsel davranış ile insan kaynaklarının üzerinde zaman harcadığı ve daha sık üzerinde durduğu bir konu haline gelmiştir.

Bu çalışmanın maksadı örgütsel adalet algının iş tatminine olan etkisini belirlemeye yöneliktir.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Bireyler arası ilişkilerin sonuçları örgüt açısından önemli olmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet“ kavramı önem kazanmıştır. Sosyal adaletin sonucu olarak örgüt içerisinde gerçekleşen örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, terfi ve ceza dağıtımının bir ifadesi olarak “örgütsel adalet“ kavramının ortaya çıkma zarureti doğmuştur (Cohen, 2001:278).

Örgütlerde kazanımlarının sonuçları çalışanlara dağıtılması sürecinde sosyal adalet kavramı gündeme gelmiştir ve bunun sonucu olarak da prosedürler incelenmeye başlanılmıştır. Bu kapsamda kaynak dağıtımını gerçekleştirme prosedürleri önem kazanmıştır.

1.1.1. Tanımı

Felsefe ve sosyal bilimlerde kullanılan bir kavram olarak karşımıza adalet çıkmaktadır. Adalet kavramı ile ilgili gelişmeler sosyal ve psikoloji alanında başlamıştır, süreç içerisinde ise gelişimini sürdürmüştür. Felsefede, adaletle alakalı olarak uyulması gereken kuralları ve normatif ilkeler ortaya koymuştur. Örgütsel adalet kavramı ise davranış bilimlerinde gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel adalet kavramı davranışları algısal bir tutum olarak değerlendirmiştir (Yürür, 2005:95). Bu durum ise adalet kavramına genel bir norm oluşturmayı zorlaştırmaktadır.

Örgütsel adalet kavramını yalın hale getirirsek “örgütteki bireyin adalet sezgileri “ şeklinde ifade ederiz (Schmiesing, 2003:28). Kısaca tanımlamak gerekirse bireyin örgütü algılamasıdır. Birey bu algılamayı gerçekleştirirken öznel olarak yapmaktadır. Örgüt içerisinde adaletsiz olarak değerlendirilen bir olgu başka bir birey tarafından adil olarak algılanmaktadır.

Örgütsel adaleti Beugre ve Barol şu şekilde tanımlamaktadır; “kişinin mesai arkadaşları, amirleri ve örgütle olan ilişkileri açısından anlamlandırmalarını içeren bir sosyal sistemdir“ demektedir (Beugre, 2001:329). Greenberg şöyle tanımlar “iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte etkilerini belirlemek için faydalanılan bir kavram“dır.(Greenberg, 1990:339). Örgütsel adalet için daha açık bir ifade kullanmak gerekilirse, çalışanlara örgüt içerisinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algı ile bu algının örgütler açısından sonuçlarının (iş tatmini,örgütsel bağlılık v.s) nasıl etkilediğini belirten kavramdır.

1.1.2. Önemi

Örgütsel adalet bireysel olmakla beraber algı kültür ve uygarlık açısından yıllara göre de farklılıklar gösterir (Beugre, 1998:84). Araştırmalar yapılırken adalet algısını ülke bazında düşünmek gerekmektedir. Greenberg “adalet algısının evrensel olduğuna fakat bu kavramının normlarının uygulama açısından farklarının olduğunu“ belirtmektedir Bireylerin içinde yaşadıkları kültürü bilmeden örgütsel adalet algısını yorumlayamayız (Greenberg, 1987:339).

Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmaların ilk başlarda örgütsel adalet kavramı üzerinde durulduğu ancak son yıllarda ise örgüt içindeki çalışanlar açısından çalışanlar ve amir/memur ilişkilerinin dikkate alındığını değerlendirmektedir (Wasti, 2001:27). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiş ve bu kavramlar üzerinde araştırmalar yoğunlaşmaktadır.

Konuyla alakalı çalışmalar artarak devam etmektedir. Örnek olarak; Blader ve Tylerin yapmış oldukları “örgütsel adalet“ literatürün taranması neticesinde 1990 ve 1991 yılları arasında toplam olarak 7 çalışma olmasına rağmen bu sayı 2000 ve 2001 yılları arasında 63’e ulaşmaktadır (Blader ve Tayler, 2003:108).

1.1.3. Örgütsel adalet kavramı

Yapılan araştırmalar neticesinde insanların daha çok örgütsel adalet konusunda olguların sosyal yönleriyle ilgilenmektedir. Adaletin örgütte tahsisi neticesinde bireylerin kendi arasında ve örgüt arasında bir bağ oluşmaktadır. Örgüt içerisinde adalet sağlandığı zaman karar alıcıların işleri kolaylaşmakta bireylerle yöneticiler arasında iş birliği artmakta ayrıca yöneticiler tarafından alınan kararları desteklemektedir. Tam tersi durumda yani adaletsiz bir ortamın olduğu durumlarda oç alma duygusu itilafların artmasıyla yasal yollara başvurmanın artması ve yasal yollara başvurmayı da bir intikam aracı olarak görölmesini sağlamaktadır (Cropanzano, 2001:256). Adalet kavramı örgütte artıka bireylerin güven duygusu artıka örgüte güven artmakta bunun sonucunda iş yaşamında gerçekteşen belirsizlikler azalmaktadır. Adaletsizlik ise birey ve örgüt arasını açmaktadır.

Yönetici pozisyonunda çalışanların iş hayatında davranışları adil, nesnel ve ahlaki olup olmama açısından kıymetlendirilmektedir (Greenberg, 2001:213). Örgütsel adaleti tesis eden yöneticiler daha çok sevilmeaktadır ve çalışanlar tarafından almış oldukları kararlar daha çok destek bulmaktadır (İşcan, 2004:2-3).

Yukarıda örgütsel adalet, genel anlamda algısal bir tutum olarak değerlendirilmektedir yani kendine adil olarak davranıldığına inanan çalışanlar örgüt içerisinde olumlu tutum sergilemektedir.

Örgütsel adaletin olmadığı örgütlerde işten ayrılmalarda artabilmektedir. Onun için örgütsel adalet hususu yöneticiler için çok önemli bir olgudur. Örgütsel adalet algısı çalışanın kişisel değerlendirme kriterlerine göre de değişmektedir (Colquit, 2003:229). Bu kişisel değerlendirme kriterleri demografik (ırk, cinsiyet, yaş ve işletme çalışma yılı vs.) ve şahsi unsurları (özgüven) içermektedir.

Örgütsel adalet tanımlardan da anlaşılacağı üzere algılamayla alakalıdır. Bireylerin davranışlarını tutumlarında etkilediği veya belirleyici bir faktör olduğu bilinmektedir (Özdevecioğlu, 2004:2). Bireylerin davranışlarını dolayısıyla örgütsel adalet şekillendirme ihtimali olabilir.

Önceleri sosyal bilim teorisyenleri örgütsel adaleti, Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile açıklamaya çalışmaktadır. Zaman içerisinde bu teoriler örgütsel adalet algısı açıklamada eksik kalacak ve bunun sonucu olarak da yeni adalet algıları oluşacaktır. Bu adalet türleri dört şekilde meydana gelmiştir bunlar: Dağıtım

kararının verilmesi, sonuçların dağıtımı, dağıtım sırasında toplanan yöntemler ve bireyler arasındaki ilişkiler diye ifade edilmektedir (Colquitt , 2001:386-400). Ancak genel kabul görmüş örgütsel adalet türlerini sınıflanıldığımızda dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak ele alınacaktır.

1.1.4. Örgütsel adalet türleri

Kaynak incelemesi neticesinde örgütsel adalet türlerinin üç sınıfa ayrıldığı anlaşılmaktadır. Bunlar sırasıyla Dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) son olarak da etkileşim adaleti (interactional justice) dir. Bu üç örgütsel adalet türü birçok kaynaktan teyit edilmiş ve tez çalışmamızda da bu sınıflandırma kullanılacaktır (İyigün, 2012:49-64).

Bazı araştırmacılar etkileşim adalet algısının prosedür adalet algısını etkilediği dolayısıyla etkileşim ve prosedür adalet algısının birbirinden ayıramayacağını belirterek, etkileşim adaletini prosedür adaleti içerisinde inceleyerek bir alt başlık olarak değerlendirmiştir (Masterson 2000:790). Bazı araştırmacılar ise; “etkileşim adaleti”ni kişilerin adalet algısının, bireylerin adalet algısının bir prosedürün uygulanışı esnasında kişiler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirterek, etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak değerlendirmektedir.

Yaptıkları literatür taraması sunucunda DeConing ve Stiwell; örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalarında dağıtım adaletini çalışanların üzerinde etkilerinin incelendiği, ancak ilerleyen dönemlerde prosedür adaletinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin de incelendiğini gözlemlemişlerdir (DeConing ve Stilwell 2004:226). Ancak üç adalet türü de çalışanlar için önemli bir yer tutmakta ve incelenmesi gerekliliği söz konusudur.

1.1.4.1. Dağıtım adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların elde etmiş oldukları ceza, ödül, ücret, terfi gibi her türlü kazanımların iş görenler tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım adaleti, çalışanların olumlu davranışlar göstermeleri durumunda ulaşacakları kazanımlarını garanti eder (İşcan ve Naktiyok 2004:183). Dağıtım adaleti, adaletin algılanma simgesidir. Dağıtım adaleti, çalışanlar tarafından algılanan ücret ve terfiyi belirlemektedir.

Eşitlik teorisi, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutuna benzemektedir. Her iki teoride sonuçların dağıtımıyla ilgilenmektedir. Eşitlik teorisinde çalışanların aldıklarıyla verdikleri oranla ilgilenmektedir. Bu aldıklarıyla verdikleri arasında farkın adil olduğu algısının çalışanlarda oluşması gerekmektedir. Tam tersi bir durum söz konusu olursa yani çalışanın verimliliğinin karşılığını alamadığı algısı oluşursa çalışanda gerileme söz konusu olmaktadır bu gerileme neticesinde çalışanlar gösterdikleri çabayı azaltmaya başlama gibi bir davranış oluştururlar (Beugré 2002:1093).

Dağıtım adaleti, eşitlik ve adalet gibi kavramlar tahsisi için sonuçların uyumlu ve tutarlı olduğu durumlarda gelişmektedir. Çalışanlar arasında örgütsel yaşamda emeklerinin karşılığı diye alınan kazanımların; ücret, ödül ve takdir gibi motivasyon kavramlarının eşitlik kavramını destekleyici hakkaniyetli bir şekilde dağıtılmalıdır (Colquitt 2001:386).

1975 ten önceki yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak dağıtım adaleti üzerinde durulmakta olduğu değerlendirilebilir. Bu araştırmalarda kavramı açıklarken sosyal mübadele teorisi olarak görülmüş ve Adams'ın yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Adams'a göre çalışan, örgüte sundukları katkı kazanımlarını (tecrübe zeka eğitim) kendilerine adil davranıp davranılmadığını (terfi, ücret) karşılığı olarak elde ettikleri geri kazanımlarını oranlayarak (katkı-kazanım) değerlendirir. Bu oranın (katkı-kazanım) değerlendirilmesi Adams'ın eşitlik teorisine gerçekçi bir bütünlük sağlamasına rağmen, Adams bu değerlendirme aşaması olan katkı-kazanım sürecinin tamamen sübjektif olduğunu değerlendirmektedir (Colquit 2001:426). Örgütte bir olgunun adil olması o olguyu örgüt çalışanlarının adil olarak değerlendirmesiyle alakalıdır. Bu adalet algısını algısal ve sübjektif yapmaktadır. Böylelikle şu kanıya ulaşabiliriz adalet algısı çalışanların algılarının bir sonucudur. Çalışanların adalet algıları farklı durum ve ortamlarda değişebilir tüm çalışanlar içinde bu durum söz konusu olabilir. Adalet algısı kişiden kişiye değişeceğini göz önüne alırsak bu aldığı çalışanların davranış ve tutumlarını belirlemede katkı sağlayacaktır.

Adams, eşitlik teorisini sosyal mübadele kavramıyla açıklamaya çalışmış ve iki tarafında çalışan ve örgütün birbirinden fayda sağladığı ve geri dönüşünde fayda aldığı bir döngüdür. Örnek verecek olursak; çalışanlar, örgütle bir müdahale sürdürmektedir. Adamas ise bu mücadele çerçevesi söz konusu iken adaletsiz bir durum olduğunda arada ki ilişkinin nasıl olacağını ve nasıl bir tepkime olacağını anlamlandırmaya çalışmıştır.(Folger ve Cropanzano 1998:2-3).

Adams göre mübadele ilişkisinde (1965: 277 aktaran Crapanzano ve Folger, 1998:3) ‘a göre çalışanlar tarafından mübadele ilişkisinde çalışanların zekâsı, eğitimi ve iş deneyimi almış olduğu hizmet içi eğitimleri, sosyal statüsü, kıdemi, yaşı, etnik geçmişi işe ilişkin yapmış olduğu çabalara etki etmektedir. Adams teorisi, eşitlik kuralını uygularken adalete karar verilebileceği savunurken, diğer bazı dağıtım kurallarını eşit temelli olarak tanımlamıştır. Araştırmalar sonucunda farklı durumlar (Örnek; işe karşılık aile), farklı kişisel dürtüler (değerlerin çıkarlarına karşılık kişisel çıkarlar), farklı örgütsel amaçlar (verimliliğe karşı grup uyumu) gibi olgular belli dağıtım kurallarının kullanılmasına veya çıkarılmasına sebep olabilirler. Tüm dağıtım standartları amaç olarak farklı kurallar uygulayarak dağıtım adaletinin sağlanmasına çalışırlar (Colquitt 2001:426). Diğer ödül alanları ile kıyaslandığında dağıtım adaletsizliği, çalışanların emeklerinin karşılıklarını almadıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Dağıtım adaletsizliği olduğuna algılanması durumun da olumsuz davranışlar, kızgınlığa neden olmaktadır (Beugré 2002:1093).

Deutsch (1975:137-149)’ a göre dağıtım adaleti üç paylaşımdan oluşmaktadır bunlar, “ihtiyaç“, “eşit paylaşım“, “eşit temelli paylaşım“ şeklindedir. Yönetici kaynakları dağıtımın da dağıtım kurallarını belirlerken bu üç yaklaşım çerçevesinde değerlendirmektedir (Beugré 2002:1095). Eşit paylaşımında kaynakların eşit bir şekilde dağıtımı vardır burada çalışanın hak edip etmediğine bakılmaz ve herkese eşit dağıtılır. Hak ediş söz konusu ise eşit temelli dağıtım söz konusudur. Çalışanların ihtiyacı söz konusu ise ihtiyaç temelli yaklaşım olmaktadır.

1.1.4.2. Prosedür adaleti

Prosedür adaletini tanımlayacak olursak en kaba tabirlerle üleştirme, paylaşım kararının nasıl alındığıdır (Konovsky 2000:489-511). Thibaut ve Walker tarafından örgütsel adalet içerisinde değerlendirilen prosedür adaletiyle alakalı ilk çalışmayı yaptığı görülmektedir (Thibaut ve Walker 1975). Özetle çalışmanın sonucunda adaletle ilgili geliştirilen yargılarda, her konuda sadece elde ettikleri sonuçları değil, uygulanan yöntemlerin o sonuçları da etkiledikleri görülmüştür. Dağıtım adaletinin sonuçları olan çıktılarının belirlendiği sürece “prosedür“ adaleti denilmektedir. Tanımı açacak olursak dağıtım adaletinde belirtilen katkı-kazanım çıktısının dağıtım sürecin de adil olması olgusudur. Yöneticiler dağıtım adaletinin gereklerini yerine getirmeyi çalışırken yöntemindeki davranışın adil olup olmadığını belirtmektedir. Kennedy arkadaşları ve

Greenberg'e (Greenberg 1987:9-22) göre bir terfi söz konusu olduğunda çalışanlar bunun adil olup olmadığını terfi olanın kim olduğunu bilmeden tahmin edebilmektedir (Kennedy, Kohlmeyer ve Parker 2009:1-23). Yöneticiler vermiş oldukları kararlarda adil davranmalı sadece adil davranmak değil bu süreçleri yani kararları verdiği süreçleri de adil hale getirmelidirler (Lambert 2003:155-168). Leventhall, süreç adilliğinin sorgulamanın yanında; yönetim sürecine çalışanların katılmasının çalışanlar açısından daha az adaletsizlikten söz ettikleri tespit edilmiştir (Leventhall 1980). Bun göre; çalışanların karar organına fikirlerini ifade edebilmeleri, yönetimin bu fikirlere saygı göstermesi, karar verirken ön yargılardan uzak şekilde vermesi, tutarlı oluşu, yanlışları düzeltme elastikiyeti ve ahlaki normlara uygunluğunun var olduğu durumların gerçekleştiği ortamlarda prosedür adaleti algısı da yüksek olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların örgütlere aidiyet düzeyleriyle prosedür adalet algılarının doğru orantılı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dağıtım adaletiyle prosedür adaleti arasındaki temel farklardan bir tanesi dağıtım adaleti bir sonucun adilliği ile ilgilenirken diğer yandan prosedür adaleti ise yönetsel süreçlerin kişide bırakmış olduğu algıyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla adil olmanın olumsuz olması, dağıtım adaleti çalışmada subjektif bir duygu oluşturur iken, prosedür adaleti, yönetimin kişisel tavırlarına dayandırarak oluşan bu algıyı, daha da objektif ve daha teyit edici olarak değerlendirebilir. Araştırmalar neticesinde çalışanların adaletsiz bir sonuçla karşılaştıkları durumlarda prosedür adaletine daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır (Ambrose 2000:25-40). Çalışan öncelikle kararın adil bir karar olup olmadığını değerlendirirken öncelikle adil bir karar mekanizmasından çıkıp çıkmadığını değerlendirmekte, yani karar mekanizmasının prosedür adalet olgusunu doğru bir şekilde kullanıp kullanmadığı alısı çalışmada önemli bir yer almaktadır (Randall ve Mueller 1995:178-194).

1.1.4.3. Etkileşim adaleti

Moag ve Robert J. Bies, ortaya attığı etkileşim adaleti, çalışanlar ile yöneticiler veya işverenler arasındaki adalet algısıyla alakalı bir husustur. Etkileşim adaletini Rober J. Bies, örgütsel işleyişin sonucu ortaya çıkan çıktının, çalışanların bu çıktılara karşı sergilediği tutum veya davranışların niteliğidir (Atalay 2002:17).

Etkileşimin adil olabilmesi için, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması (örnek: astlarına empati gösterme, kendilerini ifade edebilmeleri için zaman ve dinleme vs.) ve sosyal olarak duyarlı davranılması gerekmektedir. Adil iletişimin kendisine bağlı en az iki

adet alt unsuru olduğu değerlendirilebilir. Bunlar: hakça uygulama, kişiler arası duyarlılık, nazik ve saygılı olmalıdır (Yıldırım 2002:39-40). Eęer alışana karşı yönetici duyarsızlık yapar ise çalışanda performans dūřuklūęu ve olumsuz eğilimlere sebep olabilir. Açıklamalar veya sosyal değerlendirmeler bir diğer kavramlardır. Çalışanlar adil bir ortam sağlanılması durumunda adil olmadığını dūřündüęu bir durumla karşılaşmaları durumunda bunu tolere edebilirler.

Dięer açıdan dūřünürsek, etkileşimsel adaletle ilgili prosedür adaletin bir alt başlığını yoksa ayrı dūřünülmesi gereken olgular mı olduğu şeklinde bir kavramsal karışıklığa çözüm aranmış ve Jerald Greenberg bir sınıflandırma önermiştir. Etkileřimsel adaletin, bilgisel adalet ve kişiler arası adalet olmak üzere iki farklı özgül kişiler arası davranış türünden olduğu tasniflemede Jerald Greenberg'in ismini kişiler arası boyut olarak değerlendirdiği kavram, sonuçlara karar veren karar vericiler çalışanlara ne ölçüde duyarlılık, ciddiye, saygı, nezaket gösterip ayrıca değer verilerek davranıldığını yansıtmaktır. Bilgisel adalet olarak değerlendirildiği söylenen boyut ise kullanılan işlemlerle ilgili neden belli bir şekille kullandığı yada sonuçlar bölüştürülürken belli bir tarzda yapılarak bu bilginin ortaya konmasının ve çalışanlara verilmesiyle ilgili (Karabay 2004:10-11).

Russel Crapanzano ve Robert Folger, etkileşim adaletini kabul ettirme ve legal bir hale getirme ve tavır sınıflamasını da kişiler arası yaparak incelemiştir. Russel Crapanzano ve Robert Folger'e göre prosedürün tam olarak meşrulaşması için kararlarla ilgili açıklamaların yapılmasıyla sağlanacaktır. Jerald Greenberg ise, çalışanların iş performansını değerlendirirken benzer sonuçlara ulaşmıştır. Prosedür adaletine ilişkin algıyı çalışanlara alınan kararlar hakkında bilgi verilmesi ve dürüst bir iletişim sağlanması durumunda çalışan tarafından prosedür adaleti olumlu yönde değerlendirilmektedir. Çalışanın avans isteğinde bulunmak suretiyle ve bu avans isteğini red edilmesiyle sonuçlanan süreçte, çalışana şirketin zor durumda olduğu ve finansal sıkıntılarının yaşanıldığı anlatılır ise çalışan tarafından olumsuz olan durumun adil olduğu kanısı oluşabilir. Diğer bir örnek verecek olursak finansal durumu kötüye giden bir işyerini, çalışan çıkarma zorunluluğu olduğu ve bunu yaparken de finansal durum hakkında işten çıkarılacak çalışana bilgi verilmesi durumunda daha az tepki gösterebileceği ve sürecin adil olduğunu algılayabileceğidir (İşbaşı 2000:53-54).

Etkileşim adaletinin adet sınıflandırmasındaki yeri hakkında araştırmacılar farklı görüşler savunsalar da vatandaşlık davranışına etkisi, çalışanların yönetici/işverenlerle olan

ilişkilerinin etkisi olacağı görüşü paylaşılmaktadır. Robert Folger ve Skarlicki yapılan araştırmalar da, çalışanların prosedür ve dağıtım adaletini önemsemedikleri durumlar da etkileşim adaletininin yüksek olduğu durumlardır (Atalay, 2002:17).

1.2. Örgütsel Adalet Yaklaşım ve Modelleri

Bu bölümde örgütsel adalet yaklaşımı hakkında geliştirilen teoriler hakkında bilgi verilecektir.

1.2.1. Örgütsel adaletin etkilendiği teoriler

Örgütsel adalet kavramına olan ilgi, adalet kavramını örgütlerin bünyesinde sağlıklı sosyal yapılar oluşturmak ve örgüt içerisindeki olumsuz mücadeleleri engellemek birleştirici bir değer görülmesinden dolayı artırmıştır (Erdoğan, Akyüz ve Demirkasımoğlu 2013:272-288). Bahse konu örgütsel adalet kavramı son yıllarda en çok çalışılan konulardan birisi haline gelmiştir. Adalet kavramı insanlık tarihinin başlangıcından buyana kadar tartışılan bir konu olarak devam etmekte ancak örgütsel adalet kavramıyla alakalı çalışmalar Homans'ın dağıtım adaleti kuramı olarak karşımıza çıkmış ve eşitlik teorisi de Adıms'ın teorisi ile devam etmiştir.

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimini incelediğimizde sıralamnası şu şekildedir: Dağıtım Adaleti Homas, Eşitlik Teorisi Adams, Görelî Yoksunluk Teorisi Crosby, Adalet Yargı Teorisi Leventhal, Adalet Güdüsü Teorisi Lerner, İşlem Adaleti Teorisi Thibaut ve Walker, Dağıtım Tercihî Teorisi Fry, Kruza ve Leventhal (Akgeyik, 2014).

Sınıflandırmalara yönelik olarak çeşitli problemlerle karşılaşmıştır, sebebi ise yapılan çalışmalar ya birbirini bütünler yada kapsar şekilde yapılmıştır. Örgütsel adaleti, Greenberg çalışmalarında “Süreç-İçerik“ ve “Reaktif-Proaktif“ başlıklar şeklinde sınıflandırmıştır. Reaktif davranış teorisi ise adaletsiz bir durumunla karşılaşan bir çalışanın adaletsizlik durumundan kaçınması, tatminsizliği ve rahatsız olması üzerinde durmuştur. Proaktif teori çalışanların adaleti tahsis etmek için yaptığı çabaları, “Süreç-İçerik“ süreç yaklaşımı ile çalışanların örgüt içerisinde ödülleri nasıl belirlendiği, içerik yaklaşımı ile ödülleri adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgili prosesleri takip eder.

Örgütsel adalet teorileri “Süreç-İçerik“ ve “Reaktif-Proaktif“ kavram itibariyle türetilmiş ve dört sınıfa ayrılmıştır ve ayrıca içerisinde çeşitli teoriler türetilmiştir.

1.2.1.1. Crosby’ nin görelî yoksunluk teorisi

Reaktif-içerik teorisi olan diğêr bir teori ise görelî yoksunluk teorisi (Relative Deprivation Theory) Crosby’ in (1976) göre, çalışanların aldıkları ödülleri karşılaştırma yaptıklarında başka çalışanların almış oldukları ödüllerden kendilerinin almış olduğu ödüllerden daha az olması durumunda yoksunluk hissi içerisinde girdikleri (Yürür 2005:117). Alt kademe çalışanların görelî yoksunluk teorisinde üs kademe çalışanlarla kendilerini kıyaslama söz konusu olduğu durumdur. Bu alt sınıfın üst sınıflarla birbirini karşılaştırması adaletsizlik duygusuna kapılmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla görelî yoksunluk teorisi eşitlik teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik teorisi, yatay statülerdeki çalışanların birbirlerini kıyaslaması neticelerini inceler iken, Görelî yoksunluk teorisi ise alt kademenin üst kademeye alakalı kıyaslama söz konusudur (Yürür 2005:117). Adams’ın eşitlik teorisi, örgütsel eşitliğin çağrışımını yaparken; Crosby ise görelî yoksunluk teorisinde, toplumsal eşitlik teorisi olarak dikkati çekmektedir.

1.2.1.2. Adams’ in eşitlik teorisi

Adams’ın (1965) adaletle ilgili yaptığı çalışmalarda en çok dikkati çeken eşitlik teorisidir (Yürür 2005:113). Teorinin özünü oluşturan hakkaniyet ve eşitlik kavramlarını Finger; “zihinsel uyumsuzluk“ , Homas; “dağıtımcı adalet“ ortaya çıkarmış olsa da teoriyi ilk olarak çalışma hayatına kazandıran ve en iyi inceleyen J.Stacky Adams’dır (Eroğlu 2007:418).

Adams’ın teorisine göre bireyler, aldıkları ödülleri hep başkalarının ödülleriyle kıyaslama/karşılaştırma içerisinde girdikleri kendilerine verilen ödüllerin kendiyle aynı işi yapan ve ödüllendirilenlerle eşit olup olmadığını bireyin tespit etmeye çalıştığını belirlemiştir. Bireyler örgüte sunmuş oldukları emeklerini bilgi, tecrübe, zekâları ve yetenekleri sonucu olarak başarı göstermektedir. Bu verilen emek ve girdiler neticesinde elde etmiş oldukları sosyal yardımlar, ödüller, ikramiye, ücret, statü artışı, iş ortamının iyileştirilmesi, iş güvenliği gibi kazanımlar elde ederler. Çalışanlar örgüte sunmuş oldukları girdilerle (emeklerini bilgi, tecrübe), örgütten elde ettiği (ödüller, ikramiye, ücret)

arasındaki dengeyi karşılaştırma yapmaktadır. Eşitsizlik söz konusu ise örgütte ödüllendirme adaletinin bozulduğu ve bir haksızlık hali ortaya çıktığı aşıkardır (Eren 2003:543).

Bir çalışanın harcadığı çaba neticesinde örgütten elde ettiği fayda ile bir başka çalışanın harcadığı çaba neticesinde örgütten elde ettiği fayda karşılaştırılması neticesinde ortaya çıkan durum üç şekilde ifade edilebilir,

- (a) Bir çalışanın harcadığı çaba neticesinde örgütten elde ettiği fayda ile bir başka çalışanın harcadığı çaba neticesinde örgütten elde ettiği fayda karşılaştırılması neticesinde herhangi bir fark yok ise eşitlik mevcuttur ve istenilen bir sonuçtur.
- (b) Bir çalışanın harcadığı çaba neticesinde örgütten elde ettiği fayda ile bir başka çalışanın harcadığı çaba neticesinde örgütten elde ettiği fayda düşük ise olumsuz bir durumdur. Ödül adaleti ve eşitlik bozulmuş demektir.
- (c) Bir çalışanın çalışması neticesinde elde ettiği fayda oranı, bir başka çalışanın çalışması neticesinde elde ettiği fayda oranı yüksek ise olumsuz bir durumdur.

Eşitsizlik ve dengesizlikler oluştuğu zaman eşitsizliği kendi namına hisseden çalışan bu olumsuz durumun (tatminsizliğin) baskısını azaltmak için kendi ödülleri artırmaya çalışacaktır. Başarılı olamaması durumunda ise örgüte sunduğu girdi ve değerlerin miktarı azalacaktır. Ayrıca, yıpratma ve dedikodu faaliyetlerine girerek, diğer çalışanların morallerini bozduğu ve bunun sonucunda, sundukları değerlerin ve girdilerin azalması neticesini ortaya çıkaracaktır (Eren, 2004:543).

Çalışan elde etmiş olduğu faydanın diğer çalışanların elde etmiş olduğu faydadan yüksek olduğunu algıladığı hallerde bencil olsa da, az miktarda olsada huzursuzluk duyar; duymasa dahi diğer çalışma arkadaşlarının baskılarının neticesinde huzursuzluk hissedecektir ve ezilecektir. Dolayısıyla çalışanlar tam anlamıyla çalışma hayatında huzurlu olabilmesi için, çalışma ortamında tüm çalışanları kapsayan bir eşitlik ortamının olması durumunda huzurlu bir çalışma ortamı söz konusu olacaktır.

1.2.1.3. Reaktif-İçerik Teorileri (Reactive Content Theories)

Teori, örgüt içerisinde çalışanların ödüller, ikramiye, ücret gibi kaynakların dağıtımını konusunda adil olmayan uygulamalara karşı vermiş oldukları bir tepkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Crosby (1965) Göreli Yoksunluk Teorisi, Adams 1965 Eşitlik Teorisi, Homas (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı bunlardandır.

1.2.1.4 Proaktif-içerik teorileri

Reaktif içerik, örgüt içerisinde çalışanların ödüller, ikramiye, ücret gibi kaynakların dağıtımını konusunda adil olmayan uygulamalara karşı vermiş oldukları tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise çalışanların adil olan davranışların oluşmasına ilişkin çabaları incelemektedir. Bahse konu sınıflanmanın ortaya çıkması Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987 'den akt: Eker, 2006:8).

Leventhal, çalışanlar ödüller adil bir şekilde dağılımı için çaba göstermektedirler. Burada ödüllerin dağılımı yapılırken adil olunması ve çalışanların katkılarının eşit olmasıdır. Dolayısıyla çalışanlar açısından uzun vadeli olarak düşünenecek olursak çalışanlar açısından en kazançlı da budur. Bazı çalışmalarda ödül dağılımının adil olduğu bazı çalışmalarda ise ödül dağılımının kısmi olarak adil olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kısmi olan bütünü etkilemeyen ihlalleri Leventhal (1976-1980), "Adalet Yargı Modelini" ortaya koymuştur. Adalet Yargı Modeline göre çalışanlar adil dağıtım kararını verebilmek için, karşılaştıkları duruma göre farklı dağıtım kuralları uygulamaktadır. Çalışanların grup içerisinde uyumu sürdürürebilmek için paylaşım ilkesine göre değerlendirmektedir (Yürür, 2005:118).

Proaktif teoriler içerisinde değerlendirilen bir diğer kavram ise (1977-1980) "Adalet Güdüsü Teorisi" Leventhalin teorisine karşın daha çok adaleti moral yönünden incelemiştir. Leventhal'ın ortaya koyduğu gibi çalışanların adalet arayışları, en fazla fayda elde etmek için bir araç olarak görmek, mistik bir hayaldir. Lerner'a göre dağıtım süreçleri, dağıtımın orantılı eşitliğinin ötesinde bir husus olup, konuyu dört ilke ile açıklanmaktadır;

- (a) Rekabet: Dağıtım çalışanların performanslarıyla ilgilidir.
- (b) Eşitlik: Ödüllerin dağıtımını ile ilgilidir.
- (c) Eşit Paylaşım: Ödüllerin dağıtımının katkısı göre üstünlüğe göredir.
- (d) Marksist Adalet: Ödüllerin dağıtımlarının bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılmasıyla alakalıdır.(Yürür, 2005:118).

Diğer bir bakış açısına göre adalet güdüsü kuramı, ödüller dağıtım kararı alınırken ilke olarak taraflar arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Mesela yakın bir çalışma arkadaşının kazanımını karar vermek zorunda kalındığında, o kişinin ihtiyaçlarını göz önüne koyacak ve Marksist adalet ilkesini benimseyecektir. Aksi durumlarda ise arkadaşlığın söz konusu olmadığı durumlarda, eşitlik temelli paylaşım eşitlik teorileri uygulanacaktır.

1.2.1.5. Reaktif süreç teorileri:

Süreç adaleti kuramı, kaynağını hukuktan alan ve Thibaut ve Walker tarafından kaynaklaştırılmıştır. Karar alınma sürecinde süreçlerin adiliğiyle alakalı kavramların üzerinde durmaktadır. Uzlaşmazlık çözümlerinde hem de genel adalet çalışmalarında yeni ve önemli bir boyut getiren kavram, mahkemelerde bireylerin çözüm süreçleri ve ilgili yürütülen ve bireylerin araştırmacılar tarafından hazırlanan çözüm/tartışma gibi hususlara nasıl tepki verdiklerini araştırmışlardır (Çetin, 2013). Ayrıca hukuk üzerine araştırma yapan araştırmacılar yargısal kararların verilme sürecinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların verilmesinde toplum üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Araştırmalarda, mahkemelerde çözüm ve tartışma süreçlerinin iki türlü kontrole bağlı olarak gerçekleştiği ortaya konulmuştur. Birincisi; tartışmacılar sorunları ortaya koyabilmek için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarları, ikincisi ise; tartışmacıların sonuçları doğrudan belirlemeye sahip oldukları kontrol miktarıdır (Çetin, 2013).

1.2.1.6. Proaktif süreç-teorileri:

Bu teori adalet sınıflandırmaları içerisinde en az bilinen teoriler arasında yer almaktadır. Bu teoriyi temsil eden, Fry, Leventhal (1980) “Dağıtım Tercihleri Teorisi“ dir.

Adalet ve yargı teorisinin Leventhal tarafından geliştirilmiş modelidir, dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Kuram, dağıtımla ilgili kararlardan ziyade prosedürle ilgili karara tatbik edildiğinden, “dağıtım prosedürüne“proaktif-süreç teorileri odaklanmıştır. Kişinin adaleti sağlamak için hangi prosedürü belirleme ve uygulaması gerektiğini hususuna odaklanmıştır (Yürür, 2005:120). Kuramda, adil uygulamaların ortaya çıkarılması için şu şekilde özellikler ifade edilmektedir: Bu teorilerde kişilere bilgi alma hakkı veren, kişileri önyargılara karşı koruyan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, kişiler hakkında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan ve kabul görmüş etik kurallara uyan prosedür olmalıdır (Özen,2002:111).

Son yıllarda reaktif-içerik teorisine olan ilgilinin azalması söz konusudur. Bunun yanında proaktif süreç teorilerinde de durum aynı şekildedir. Ancak, içerik teorilerinden

süreç teorilerine, reaktif teorilerinden proaktif teorilere doğru eğilim olduğu söylenebilir (Yürür 2008:121).

Yukarıda anlatılan tüm bilgileri genel olarak bir şekil üzerinde anlatmak gerekirse şu şekilde ifade edilebilir.

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

Şekil 1.1. Adalet kuramlarının sınıflandırılması ve adalet türleri (Özen, 2002:115).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. İş Tatminin Tanımı ve Önemi

Çalışanın örgüt içerisinde işine karşı geliştirmiş olduğu tutumlara “İş Tatmini“ denilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011:113). Latince kökenli olup “Satış“ kelimesinden türeyerek (satisfaction) şeklinde ifade edilmekte türkçe anlamlı olarak da yeterli anlamına gelmektedir. Bu kavram özellik olarak bir başkası tarafından gözlenemeyen kişi tarafından hissedilen iç huzur veya ifade edilebilen zevki, belirtmek için kullanılan kavramdır (Eroğlu, 2007:380).

2.1.1. Tanımı

Tatmin terimi; ihtiyaçların karşılanması durumunda duyulan huzur ve mutluluk anlamını getirmekte olup, gönül doygunluğuna erme anlamında taşımaktadır (Halsey, 1988:884). İş tatmini ise; kişinin, çalışma koşulları veya iş yeri çalışma hayatı arasında memnuiyetinin kişide oluşturmuş olduğu olumlu duygudur (Ugboro ve Obeng, 2000:254). Terimsel anlamları ayırarak ifade ettikten sonra iş tatmini ile ilgili olarak literatür taramasına bakıldığında bir çok tanımı olduğunu görmekteyiz. Genel anlamda baktığımızda, çalışanların iş ortamında göstermiş oldukları olumlu tutum ve davranışların tümü olarak değerlendirilir. İş tatmini çalışanların, iş yaşamındaki ve işteki beklentilerine ulaştıklarında elde etmiş oldukları olumlu duygular (Durak ve Serinkan, 2007:120). Çalışanların kendisinden, işten, yöneticilerinden, iş organizasyonundan, elde etmiş olduğu iç yatıştırıcı ve rahatlatıcı duygu olarak ifade edilebilir (Eroğlu, 2007:381). Başka bir tanımda ise çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarıyla beraber bir eser meydana getirmesi ve işten elde ettiği maddi çıkarın sağladığı mutluluk (Şimşek, 2011:202).

Çalışanın çalışma sırasında elde ettiği tatminle çalışma karşılığında elde ettiği tatmin arasında bir ayrım söz konusudur. Birincisinde “içsel tatmin“ ikincisinde “dışsal tatmin“ adı verilir. İçsel tatmin, içsel ödüller, dışsal tatmin, dışsal ödüller sağlayacaktır. Ancak iş tatmini algısal (öznel) bir tutum olduğundan dolayı, ödüllerin algılanma biçimi bireylerin tatminine veya tatminsizliğine önemli derecede etkileyecektir (Eroğlu,

2007:381). Tüm bu tanımlar dikkate alındığında çalışanın olumlu tutumuna iş tatmini, olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek yanlış olmayacaktır (Erdoğan, 1996:231).

Tatmini etkileyen faktörler, örgütsel ve bireysel başlık adı altında incelenir. Bireysel faktörler: sosyal yapısı, eğitim düzeyi, bireyin kişiliğini içinde bulunan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların şiddet dereceleri ile ilgilidir. Başka at başlıklar olarak bakıldığında, ödüllendirme sistemi, ilerleme olanakları, çalışma koşulları, organizasyonun sosyal görünümü, ücret, işin zorluk derecesi, işe yönelik psikolojik ve fiziksel koşullar ile bu beklentilerin kişinin isteklerine cevap verip vermeme düzeyi örgütsel faktörlerdir. Bahse konu kavramlar dikkate alındığında beklentiler ve koşulların karşılanması durumunda, karşılama oranı büyüklüğü oranında tatminde aynı oranda yüksek olacaktır (Bayrak Kök, 2006:293).

İş tatmini üç ayrı boyutta ifade edilmektedir. Bu boyutları ifade etmek gerekirse:

- İş tatmini çalışanın işine karşı duygusal bir tutumdur. İşyerine yansıyan davranışlarından anlaşılır doğrudan gözlenmesi zordur.
- İş tatmini beklentilerin karşılanma oranıyla ifade edilebilir. Çalışanın önem verdiği konular ne oranda karşılanıyorsa iş tatminini etkileyen bu sonuçlardır.
- İş tatmini, birbiriyle bağlantılı birçok tutumunda ortaya çıkmasına neden olur. Bunlar genelde çalışma arkadaşları, yönetim tarzı, işin niteliği, ücret ve terfi sistemi vb. gibi olgulardan oluşmaktadır.

2.1.2. Önemi

İşletmenin sahip olmuş olduğu tüm duran ve dönen varlıklar, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için ancak insan kaynakları aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşabilir. İşletmenin içerisinde bulunan insan kaynakları en kaliteli ve en iyi çalışanlardan oluşmuş olsa bile, insan kaynaklarını motive edip hareketlendirmedikçe işletmeye bir yarar sağlamayacaktır (Can vd., 1995:317).

İnsanlar çalışma hayatına başlamalarından itibaren zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Bu durumu çalışanın sadece ekonomik beklentilerinin tatmin edilmesiyle değil ayrıca, işin beklentileri elde etmesi psikolojik durumunu da yakından etki etmektedir. Dolayısıyla iş tatmini hem psikolojik hem ekonomik açıdan insan yaşamında önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:6).

İş tatmini, çalışanların işleri hakkında olumlu ve olumsuz tutumlarının bütünüdür ve kişiye has bir durumdur (Hochwarter vd., 1999:299). Bir kişi için tatmin edici olarak değerlendirilen bir iş başka bir kişi için aynı tatmin edici olmayabilir. Dolayısıyla çalışanın tatmin edici olarak değerlendirdiği iş özelliği itibariyle değişkendir. Başka bir konu ise, çalışana tatmin edici olarak gelen iş zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir. İş tatmini sadece iş hayatını kapsamamaktadır. Çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Çalışanların iş yaşamı haricindeki yaşantıları, iş tatmini, yaşam tatminini etkilemektedir (Smither, 1998:236-238). Farklı bir anlatımla yaşam ve iş tatmini arasında bir etkileşim vardır. 16 Avrupa ülkesinde iş tatmini konusunda yapılan araştırma neticesinde, iş tatminin çalışanların kişisel mutluluklarını ve işten ayrılma kararlarını vermeye etki eden temel faktörlerden olduğu belirtilmektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması bireyin üzerinde pozitif fiziksel ve ruhsal bir katkı sağladığı, çalışanların yaşam tatminlerinin arttığı ve bu sinerjinin de toplumsal huzur ve mutluluğu artıran birer faktör olduğu göz ardı edilmemelidir. İşletme açısından bakıldığında iş tatminin sağlanması durumunda, nitelikli çalışanların örgüt içerisinde kalması, uygunsuz iş davranışlarının önlenmesi, performans artışıyla beraber verimlilik ve etkinliğin artması ve yapılan iş kalitesinin artışıdır. İş tatminin sağlanmasının, çalışanların işletmedeki olumlu davranışları neticesinde; sorunların çözümüne işletme yönetimine ışık tutarak örgütsel yarar sağlamakta ve gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından olumlu sonuçlar meydana gelmesini sağlamaktadır.

Yöneticiler, iş tatmini sağlayıp bu konuyu uzak tutamazlar çünkü iş tatmini dinamik bir olgudur. Hızlı bir şekilde örgütte iş tatmini sağlanabileceği gibi hızlı bir şekilde de kaybedilebilmektedir. İşletmede koşulların bozulduğunu gösteren en önemli veri iş tatminin düşük olmasıdır. İş tatminsizliğinin işletmeye dönüşü, disiplin sorunları, düşük verimlilik, gizli biçimde iş yavaşlatma ve diğer örgütsel sorunların ardından yer alır. İşletmenin bağımsızlık sistemi zayıflar, iç ve dış tehditlere karşı işletmenin tepki verme kapasitesi azalır (Akıncı, 2002:3)

İşletmelerde çalışan kişiler, işletmeye sağladıkları katkı kadar eşit muameleye tabi tutularsa tatmin olmaları kolaylaşır. İş tatminin sağlanamaması durumunda pek çok sorunla karşılaşılmasını şu şekilde sıralamak gerekir;

- Hırsızlık oranında artış
- Makinelere zarar verme
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık,

- Grevlerin gündeme gelmesi,
- İş gören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma, stres çatışma ve kırılmanın artması vb. (Şimşek vd., 2011:203).

İş tatminin düşmüş olduğu işletmede dört yıl içerisinde belirli sorunlar karşılaşılmıştır; disiplin cezaları %44, yakınmalar %38, iş gücü devir hızı ise %70 şeklinde artış ve yükselişler yaşanmıştır. Bu göstergelere temel etken çalışanların iş yerlerinden duymuş oldukları tatminsizliğin etkisidir (Kahn, 1973:94)

İş tatmini kavramının çalışanlar üzerindeki etkisi son derece nettir. İşinden tatmin olmuş bir çalışan olumlu davranışlar sergilerken, işinden tatmin olmamış bir çalışan ise hem iş yerinde hem de sosyal hayatında sorunlu bir birey haline gelir ve sorunları çalışanın ailesine kadar sirayet eder ve mutsuz aile haline gelir (Özkalp ve Kirel, 2011:123). İş tatmini kavramı, sadece çalışan ve işletme arasında değil çok boyutlu olarak sosyolojik ve toplumsal yönde etkileşim alanı olan çok yönlü bir kavramdır.

2.2. İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları

2.2.1. İş tatminin etkilendiği teoriler

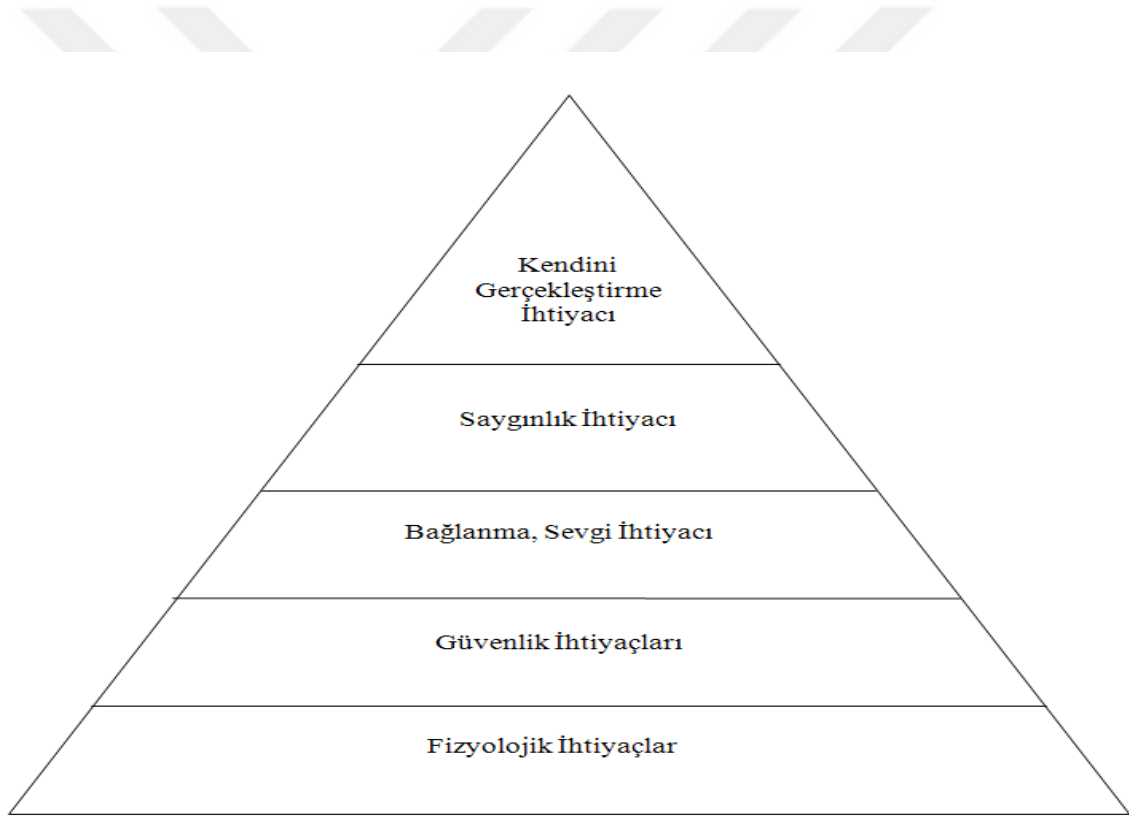
İşveren rekabetinin kızıştığı ortamlarda ve büyük ekonomilerde işletmeler için en önemli rekabet avantajı taklit edilmesi zor olan insan kaynak verimliliğinin ve verimsizliğinin sebebi olan etkenlerin gün yüzüne çıkarmak olup, işletmeler bu doğrultuda karar ve önlemler almaktadır. Dolayısıyla işletmeler yönetimi etkin ve verimliliği artırmak için öncelikli değişkenleri belirleyerek hangisi değişkeni ilk sırada işleme alacağı hakkında belli zamanlarda çözüm üretmektedir (Türk, 2007:82).

İş tatmini kuramları kapsam teorileri ve süreç teorileri (Koçel, 2011:622) gibi sınıflandırıldığı modern ve geleneksel teoriler (Okumuş, 2011:44) şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Araştırmalara konu olmuş kuramlar bu bölümde ele alınacaktır.

2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Abraham Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, sürekli olarak adını duyduğumuz kapsam teorileri arasında en fala bilinen kuramdır (Okumuş, 2011:44). Kuram beş şekilde sınıflandırılmış olup, ihtiyaçlar sıralaması yapılırken öncelik sırası alttan üste doğru gerçekleşmiş olup, her tatmin edilen ihtiyaçtan sonra bir üst ihtiyaca geçiş sağlamaktadır. Bu çerçevede şekil 2 de belirtilen fizyolojik ihtiyacın giderilmesi durumunda karşımıza güvenlik ihtiyacı çıkmaktadır. Güvenlik ihtiyacının da karşılanması durumunda sevgi ve bağlanma ihtiyacı karşımıza çıkmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şekil 2.2 de belirtildiği gibidir



Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi (Karkuş, 2011;57).

Karkuşa göre, Maslow'un basamaklar halinde belirtilen ihtiyaçlar hiyerarşisinde yeterli tatmin düzeyleri bulunmamaktadır (Karkuş, 2011:58). Bu hiyerarşik basamakları tamamlayabilmek için bir alt basamaktan başlayarak belirlenmiş yüzdeler tamamlandığı zaman bir üst basamağa geçilebilecektir. Bu yüzdeleri (Koçel 2011:625) ve (Anđı 2002:18) Şu şekilde ifade etmektedir. Yüzdesel oranları sıralamak gerekirse sırasıyla fizyolojik

ihtiyaçlar %85, güven ihtiyaçları %75, bağlanma ve sevgi ihtiyaçları için %50, Saygınlık ihtiyacı %40, kendini gerçekleştirme ihtiyacı %10 olarak varsayılmaktadır.

2.2.1.2. Herzberg' in çift faktör kuramı

İş tatminin etkilenmiş olduğu teorilerden bir diğeri de Herzberg'in çift faktörlü kuramıdır. Bu kuramda Herzberg örneklem olarak 200 adet mühendis ve muhasebeci üzerinde bir araştırma yapmış ve şu soruyu yöneltmiş, "işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" araştırma sonucunda şu verileri elde etmiştir: güdüleyici faktör (motive edici) ve sağlık (hijyenik) faktörü olarak gruplandırılmıştır (Karakuş, 2011:59).

Herzberg, güdüleyici faktörü (motive edici) şu şekilde belirtmiştir: işin kendisi, statü, ilerleme imkânları, sorumluluk, tanımlama ve başarıma (Tietjen ve Myers, 1998:226). Sağlık (hijyen) faktörler; iş güvenliği, çalışma koşulları, maaş, ücret, şirket politikası ve nezaket tarzı olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2011:626). Herzberg bu kuramda birinci unsur içsel motivasyonla alakalı iken, ikinci grup unsur olan sağlık (hijyen) daha çok işin kendisiyle değil de iş arkadaşları ve ilişkilerini oluşturan faktörlerden oluşmaktadır. Sağlık (hijyen) faktörü Koçel (2011)'e göre kişi motive etmektedir ancak motive edebilmesi için tam anlamıyla ortam oluşturamamaktadır. Kurt (2005) göre, sağlık (hijyen) faktörünün eksikliği kişide haksızlığa uğradığı düşüncesi doğurmaktadır.

2.2.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

McClelland, ilişki ve güç gereksinimleri üzerine otuz yılı aşkın bir süre çalışmıştır. Test aracı olarak "Thematic Apperception Test" aracını kullanarak deneklere anlaşılması zor olan resimler hakkında öyküler yazdırarak üç gereksinimi ölçmeyi amaçlamıştır (Çetinkanat, 2000:21).

McClelland, teste konu olan güdülerin her birinin farklı şekillerde tatmin duygusu doğuracağını ifade etmektedir. Kişinin bir işi verimli ve etkili bir şekilde başarıma olasılığı şu şekilde ifade edilmektedir (Can ve Diğerleri, 1995:325-326).

- Diğer ihtiyaçlara belirli güdünün gücünün,
- Görevi yerine getirmede başarı olasılığının,
- Görev için konulan ödülün değerinin birleşimine bağlıdır.

McClelland tarafından ortaya koyulan teoriye göre birey üç ihtiyacın etkisi altında davranışlarını şekillendirmektedir (Sabuncuoğlu, 1987:79).

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazandırma
3. Başarma ihtiyacı

McClelland'a göre diğer kuramlardan ayrılarak, gereksinimlerin öğrenme yoluyla kazanılabileceğini ifade etmektedir. McClelland'ın ilişki gereksinimi, ana düşüncesi diğer bireylerle sıcak ve arkadaşça ilişkileri ifade eder. Bu kapsamda, İlişki gereksinimi Maslow'un sosyal gereksinimleriyle benzeşim göstermektedir (Çetinkanat, 2000:22). McClelland düşüncesine göre, bir insan zamanını nasıl verimli ve faydalı geçirebilir der ise o insan başarılı olma güdüsüne sahiptir. Zamanın ailesini ve sevdiklerini düşünerek geçiriyorsa bağlılık, yöneticisinin hakkında spekülasyon söylemlerde bulunuyorsa, erk güdüsüne sahiptir (İncir, 1990:14).

2.2.1.4. Alderfer'in erg kuramı

Alderfer, Maslow'un kuramında bazı eksiklikler olduğunu gözlemlemiştir. Teoriyi ilke edinerek iş organizasyonlarını uygun yeni bir teori geliştirmiştir (www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1).

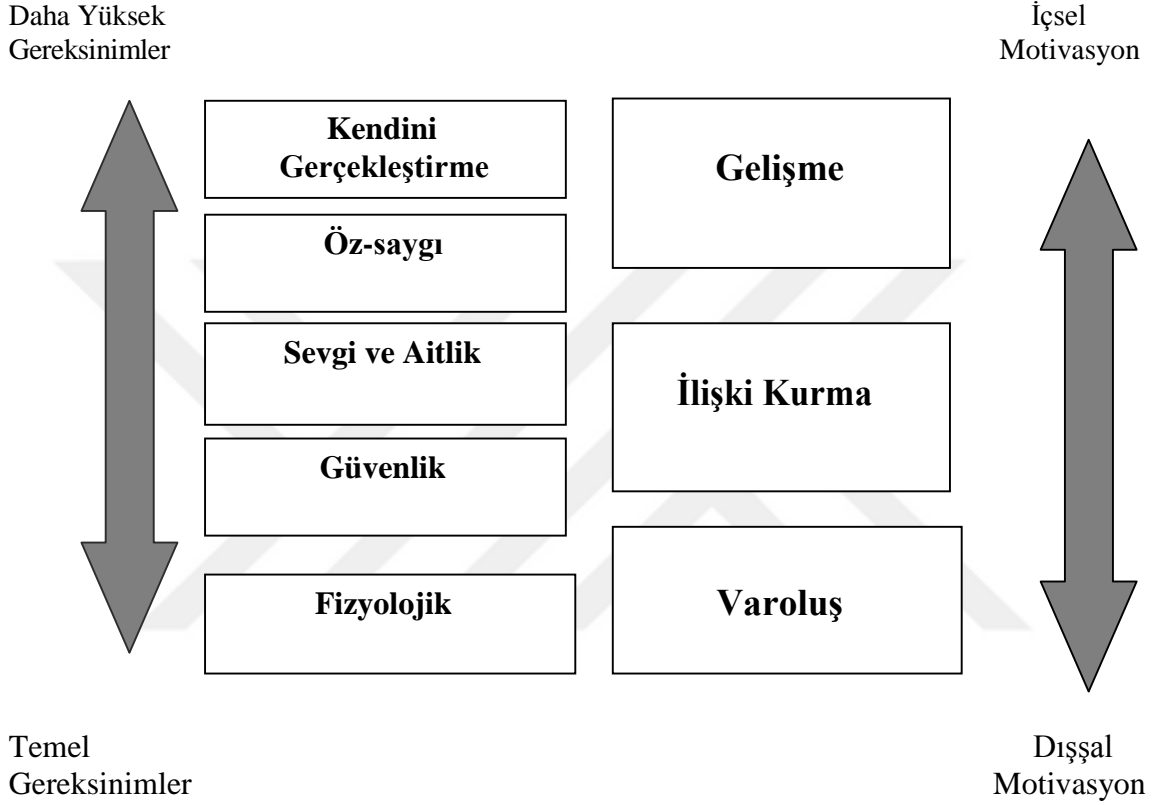
ERG kuramında Alderfer, bireyin ihtiyaçlarını örgüt açısından yaklaşmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini, Alderfer üç başlık altında toplamaktadır bunlar:

- Var olma (Existence)
- İlişki kurma (Relatedness)
- Gelişme (Growth)

Var olma gereksinimleri: Bireyin en aşağı düzeyde olarak kabul edilen fiziksel olarak yaşamını devam etmesini sağlayacak gereksinimlerdir. Fiziksel, güvenlik, koruma, su, yiyecek gereksinimlerini kapsamaktadır. Çalışanlarının bu gereksinimlerinin giderilebilmesi için, ücret, iş güvenliği ve örgütsel olanakların iyi olması ile giderilebilir (Çetinkanat, 2000:16). Bu kuramda belirtilen var olma gereksinimi, Maslow'un piramidinde belirtilen fizyolojik ihtiyaçlara denk gelmektedir.

İlişki kurma gereksinimleri: Bireyin bir grubun üyesi olma sebebiyle, saygınlık ve sevgi ihtiyacı buna bir örnektir. Ayrıca bu gereksinimleri etkileyen kişiler arası ilişkilerden doğan güvenlik ihtiyacı da vardır.

Gelişme gereksinimleri: Bu başlıkta belirtilen husus ise kişinin kendine güven ve kendini gerçekleştirmesi ile ilgilidir. Alderfer ve Maslow'un kuramları arasında karşılaştırma şekil 2.3' de belirtildiği gibidir.



Şekil 2.3. Maslow ve Alderfer'in kuramlarının karşılaştırılması (Johns G. ve Saks A. M., 2001)

Teoriye göre, kişinin Maslow'un belirtilen piramidindeki ihtiyacın karşılanamaması durumunda bir üst piramide geçilse dahi karşılanamayan ihtiyaç, kişinin zihninde büyük bir öneme sahip olacağı belirtilmektedir. Bu husus dikkate alındığında çalıştığı yerde fikirlerine saygı duyulmayan bir çalışan, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurma yoluna gidecektir (Bennett, 1994:102).

Alderfer'e göre birey, Maslow'un piramidindeki belirli seviyedeki ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda bir alt seviyeye dönecektir. Maslow'un doyum-ilerleme kavramında belirtilen "doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir" ifadesine, Alderfer ise ek

olarak doyumsuzluk gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkan olumsuzluk neticesinde, hüsrana-geriye dönüş kavramı da eklenmiştir. Örnek verecek olursak; gelişme ihtiyacı karşılanamayan birinin ait olma ihtiyacı da doğru orantılı olarak artış görünür (<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri-.html>).

Teoride belirtilen, doyum-ilerleme ile hüsrana-geriye-dönüş gibi tanımlamalar neticesinde işletmede çalışan davranışları daha açık anlaşılır bir hal almaktadır. Dolayısıyla Alderfer'in ERG kuramı diğer kuramlarla karşılaştırıldığında gerçek hayata daha uygun olduğu gözlenmektedir.

İçerik kuramı, çoğunlukla bireylerin ihtiyaçlarının farklı olduğunu ifade etmektedir. Bütün bireylerin aynı anda ve aynı motivasyon unsurlarıyla güdülenemeyecekleri dikkate alındığında, bu kavram için bu farklı motive ve ihtiyaç durumlarını değerlendirme ve bireysel farklılıkları göz ardı etmemesi gerektiği ortaya çıkacaktır (Baysal ve Tekersan, 1996:161).

2.2.1.5. Vroom' un beklenti kuramı

Beklenti kuramı sırasıyla, Georgopoulos ve arkadaşları, arkasından ise Vroom ve son olarak Porter ve Lawler tarafından geliştirilen beklenti teorilerinde, iş tatminin sonuçları ve iş tatmini üzerinde durulmuştur. Vroom teorisinde, bir kişi sonucu elde etmeyi istemesi için; kişi bir sonuca ulaşma isteği ve göstereceği çaba neticesinde hedefe ulaşma beklentisi hedefe ulaşma motivasyonunu artıracaktır. Bu motivasyon ise, yüksek performans ve iş tatmini sağlayacaktır. Yüksek düzeyde gerçekleşen iş tatmini kişinin daha istekleri ve arzulu çalışmasını sağlayacaktır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:349).

Vroom, beklentiye "eylem" ve "sonuç" arasında ilişkilerin bir bütünü olarak tanımlamaktadır. Beklenti kuramında Vroom, işletmelerde başarıyı üç değişkenin belirlediğini belirtmektedir. Güdü, bireyin özellikleri ve yetenekleri ile rol algılamasıdır.

Kuram, bireyin kişisel amaçlarına ve davranışsal temele dayanmaktadır. İhtiyaçlarının tatmininde bireylerin, davranışlarının gizli nedenleri olduğu kabul edilmekte ve ortaya çıkaran nedenler, bireyin ihtiyaçlarıyla çevresel uyarıcılar arasındaki ilişkiler aranmaktadır (Çelebioğlu, 1983:233).

Beklentiler kuramında Vroom, bireylerin farklı tercih ve beklentilerinin olduğunu ifade etmekte ancak bu farklılıklarının nedenlerini açıklayamamış ve sınıflandıramadığından dolayı çok eleştirilmiştir. Dolayısıyla Vroom'un beklenti kuramı, sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri gösterdiği ve basit olduğu için nitelendirilmesi genel bir kuram olarak değerlendirilmemektedir (Özkalp, 1999:437-472).

2.1.1.6. Lawler ve Porter'un geliştirilmiş beklenti kuramı

Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti kuramını, örgütsel koşulları dikkate alarak kuramı geliştirmiş ve kendilerine ait bir kuram meydana getirmişlerdir.

Vroomun bekleyiş kuramından, Lawler ve Porter'ın farkı bireyin yüksek bir çaba göstererek bunun karşılığında doğru orantılı olarak yüksek bir başarı elde etmesini sağlamayacaktır. Bireyin, bekleyişi motivasyonunu etkilemekte bu bekleyiş neticesinde ortaya çıkan çabanın başarı ile taçlanabilmesi için, bireyin bu çaba ve motivasyonun yanında bir takım bilgi ve yeteneğe buna uygun bir rol anlayışına ulaşmış olması lazımdır. (Bingöl, 1990:194).

Porter ve Lawler'ın geliştirmiş olduğu bu teoride, iş tatmini çalışanın göstereceği çalışma performansı ve emeğinin karşılığı olan elde ettiği ödüldür. Başka bir boyutu ise, çalışanların davranışları, işletmedeki memnuniyet ve eşitlik gibi olgulardan etkilendiğinden dolayı ulaşmak istediği amaç bu doğrultuda belirlenecektir (Porter ve Lawler, 1966:85).

Bireyin işe olan bakış açısını algılama göstermektedir. Bahse konu bakış açısı, çalışanların işlerinden elde etmeyi beklediklerinden daha fazla etkilenmektedir. Çalışan beklentilerin olamaması durumunda, tatminsizlik ve olumsuz davranışlar meydana gelecektir (Porter ve Lawler, 1966:85).

Porter ve Lawler'e göre, kişinin fazla çaba sarf etmesi demek yüksek performans ile sonuçlanacaktır demek değildir. Birinci olarak kişi, gerekli beceri ve yeteneklerden yoksun ise, gayretleri sonucunda iyi bir performans gösteremeyecektir. Örnek verecek olursak eğer bir gemiyi kullanma becerisi söz konusu değil ise o gemiyi kullanmak için ne kadar gayret ederse etsin kullanamayacaktır. Kişinin algıladığı rolle ilgili husus ikinci ilave değişkendir. Algıladığı rol ile ilgili değişkenin, karmaşık olması ve dolayısıyla test etmedeki güçlüklerden dolayı eleştirilmektedir. Başka bir eleştiri ise; kişilerin

davranışlarını sergilemeden önce fayda maliyet analizi yaparak hesaplamalara girildiğine ilişkin değerlendirmelerdir (Koçel, 2003:651-653).

2.1.1.7. Locke'ın amaç kuramı

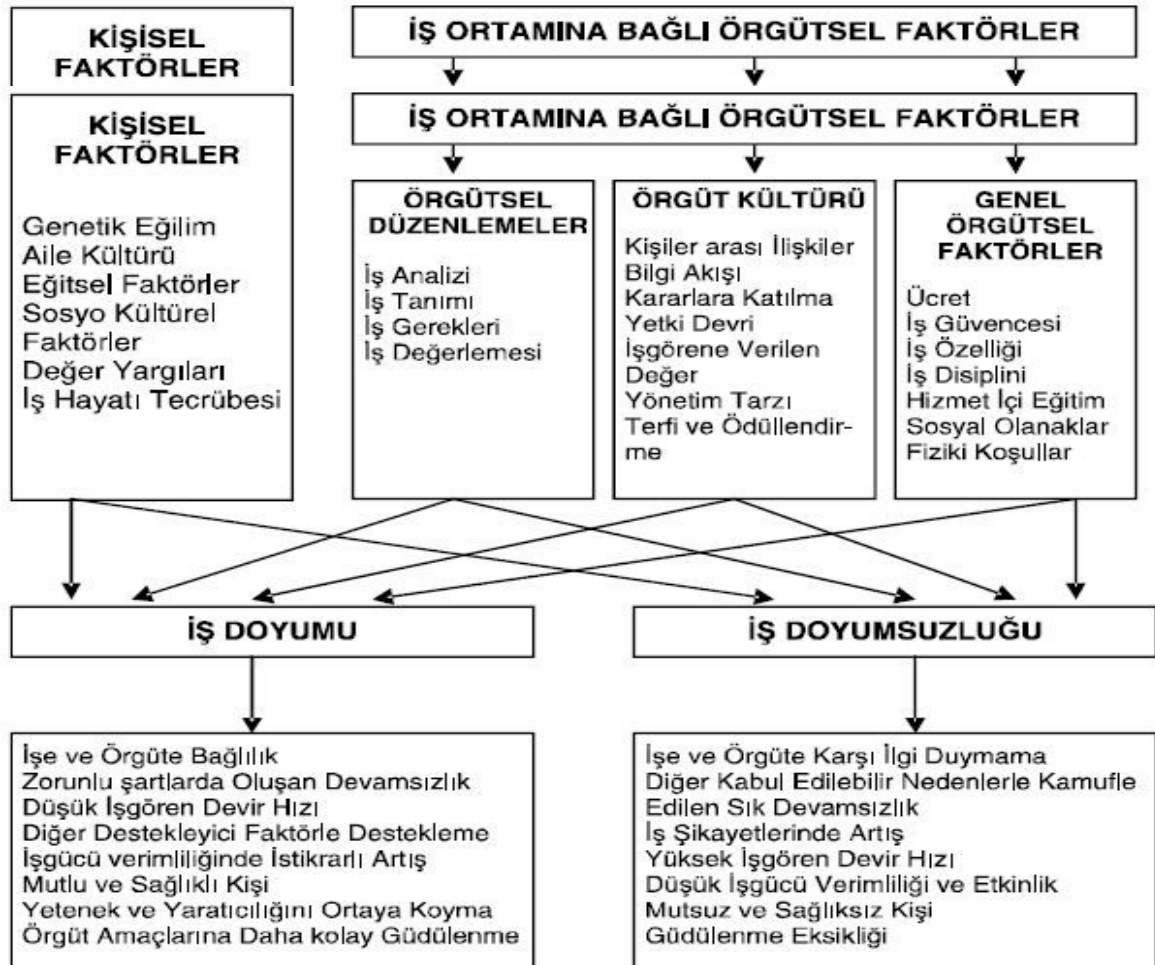
İş tatmini Locke'a göre, "Çalışanın İş deneyimine veya işine verdiği değer ile sonuçlanan olumlu ve hoş duygusal durum" dur. Locke'un geliştirmiş olduğu bu kurama göre, belirlenen amaçlar kişinin motivasyon seviyesini de belirlemektedir. Kişi hedeflerini belirler iken ulaşılması zor olan hedefleri belirleyenler, ulaşılması kolay hedefleri belirleyenlere göre motivasyonu yüksek ve daha fazla başarı gösterecektir. Burada önemli olan husus, kişilerin amaçlarının gerçekleştirilebilirlik derecesidir (Locke, 2001).

Amaç kuramı Locke'ın, bireyin amaçlarını seçerken bilinçli bir şekilde seçtiği ayrıca amaçlarını ise açık seçik bir şekilde oluşturduğu tahminine dayanmaktadır. Gerçekte bireyin, daima amaçlarla hareket etmemekte, amaçlı hareketlerinde ve amaç belirlemede daima bilinçli davranmamaktadır. Genelde bireyin, amaç seçerken bilinçsizce ve fazla düşünme ve algılamalarda bulunmadan yapmaktadır. Diğer yandan bakarsak, bireyin kendinse özgü değer yargıları ve duyguları olduğundan dolayı seçim aşamasında amaçlardan kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Bundan dolayı, bireysel amaç başlıklarının teker teker belirlenip, uygun yönetsel politika ve davranış belirlemek zordur. Toplamak gerekirse bu kuram, bireylerin amaçlarını bağdaştırmak ve örgütlerde bireyleri değerlendirmek açısından yöneticiye oldukça yararlı ve analitik bilgiler sunmaktadır (Eren, 1993:405-407).

Bazı yöntem uygulamaları, amaçlara göre yönetim uygulaması gibi, işletmelerde amaç belirleme işinin önemini vurgulamakta ve bu hususta önerişler sunmaktadır. Yönetici, işletmenin belirlediği amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki optimum uygunluğun sağlanılmasını önemli olarak görmektedir. Bu optimum denge ise, işletme amaçlarının belirleme esnasında astlarında karar amaç belirleme süreçlerinde katılımının sağlanılmasını sağlamaktır (Koçel, 2003:655).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini çalışanların, ruhsal ve fiziksel durumlarına ve çalışma şartlarına göre birden fazla değişken göre şekillenmektedir. Yapılan araştırmalarda bahse konu değişkenlerden karmaşık olanlar üzerinde durulmuştur. Değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim, statü, kişilik özellikleri, hizmet süresi ve sosyo-kültürel çevresidir.



Şekil 2.4. İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi (Akıncı, 2002).

İş tatminini etkileyen faktörleri iki başlıkta ifade etmek gerekirse (Distefano ve Preyer 1966) .

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler

2.3.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

Çalışanların, çalışma hayatı süresinde ve çalışma esnasında, elde edecekleri fayda iş tatminini etkiler (Örcü, Yumşak ve Bozkır, 2006). Dolayısıyla iş tatmini etkileyen birçok faktör söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler yukarıda belirtildiği üzere: cinsiyet, yaş, eğitim, statü, kişilik özellikleri, hizmet süresi ve sosyo-kültürel Sırasıyla bu değişkenleri ilerleyen bölümlerde açıklamaya çalışacağız.

2.3.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar neticesinde cinsiyet kavramı ile iş tatmini kuramı arasında net bir şekilde ilişki olduğu anlaşılamamıştır. Sebebi ise araştırma sonuçları değişkenlik arz etmekte bazı çalışmalarda kadınların iş tatmini düzeyi fazla iken, farklı çalışmalarda erkeklerin iş tatmini düzeyi fazla çıkmıştır (Bilgiç, 1998:5).

Kadınların iş tatmini düzeylerinin bazı araştırmalarda yüksek çıkması nedenlerinden bir tanesi ise kadının annelik rolü ve farklı sorunlarla mücadele ettiklerinden dolayı kadının tatmin düzeyinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Fournet, Distefano ve Preyer, 1966:168-170).

Saiyadain'e göre, erkelerin kadınlara göre daha fazla iş tatmini düzeyi vardır çünkü; erkeklerin sorumlulukları söz konusudur ve bu yüzden daha çok çalışmak zorundadır. Dolayısıyla motivasyonları yüksek olması ve çok çalışmaları nedeniyle iş tatmini düzeyi de yüksektir (Saiyadain, 1985:143-153).

2.3.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalar neticesinde yaş yükseldikçe iş tatmini düzeyi artmakta yaş düştükçe iş tatmini de azalmaktadır. Sebebi ise; gençlerin işe başladıkları ilk zamanlarda hemen yükselme beklentisi içerisine girdikleri ve buda iş tatminlerini azalttıkları incelenmiştir (Davis, 1984:169).

İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki ölçülürken yaş kategorileri belirlenme esnasında genç, orta, yaşlı gibi kategorilerin kullanıldığı ve bunun neticesinde hangi grubun, hangi gruptan yaşlı veya genç olduğunu belirlenmesinde sıkıntılar olduğu incelenmiştir.

Dolayısıyla bu durum karşılaştırma esnasında sağlıklı sonuçlara ulaşamama durumu doğurmuştur (Fournet, Distefano ve Preyer, 1966).

2.3.1.3. Eğitim

Eğitim düzeyiyle, iş tatmini arasında çift yönlü bir ilişki söz konusudur. Eğitim düzeyi, kişinin iş tatmini düzeyini olumlu ve olumsuz durumda etkileyebilmektedir. Ancak eğitim düzeyinin yüksek olması durumunda, iyi işlerde çalışma imkanları buldukları ve iş tatmini düzeylerinin de yükseldiği incelenmiştir. Eğitim seviyesinin yüksek olması şöyle bir olumsuz durumda meydana getirebilmektedir; eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların çalıştığı yerden beklentileri de yüksek olmakta buda beklentilerin karşılanamadığını hissetmesi durumunda ise iş tatminsizliği de doğru orantılı olarak yüksek olacaktır. Beklentilerini karşılayamayan çalışanlar ise mutsuz olacaklar buda mutsuz toplumları doğuracaktır (Schultz; 1990 Akt: İrban, 2004).

2.3.1.4. Statü

Statü kelimesi Fransızca kökenli olup, Türk Dil Kurumu'nun tanımında; bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumu şeklinde belirtmektedir. Örgüt içinde ise statünün manası; hiyerarşi içindeki mevcut konumu ile yetki ve sorumluluğunu ifade etmektedir. Çalışanlar işletme içinde terfi ve ücret imkânları aile ve genel yaşamını da etkilemektedir. Statünün iş tatmini düzeyindeki etkisini Davis şu şekilde ifade eder: "İşletme içindeki yükselme olanaklarının, mesleki saygınlık düzeyinin, iş tatmini düzeyi arasında tutarlı bir ilişkisi olup, ayrıca toplum tarafından kabul görmüş ve saygın meslekler kategorisinde değerlendirilen meslek gruplarında ise daha yüksek iş tatmini görülmektedir (Aşık, 2010:41).

İş tatmini etkileyen birçok değişken söz konusu iken bunlardan bir tanesi de çalışanın mesleki özelliklerinin de iş tatmini düzeyini belirlemede güçlü bir ilişkisi olduğundan söz edilmektedir. Örgütte, yüksek konumlu statüde çalışanların, düşük konumlu statüde çalışanlara göre iş tatmini düzeyleri daha fazladır (Derin, 2007:19). İş tatminin artması salt şu şekilde değerlendirmektedir: "Mesleki statü yükseldikçe iş tatmini artmaktadır" (Sat, 2011:10). Çalışanın, işletme içerisindeki konumu, aldığı yetki ve sorumluluklar, saygınlık gibi kavramlar bireyin örgütteki yerini belirler. Üs düzey statülü

çalışanların, alt düzey statülü çalışanlara göre, ücret ve beklentilerini karşılamaları daha kolay ve fazladır. Motivasyon kavramının iş tatmini üzerindeki etkisini Yelboğa şu şekilde ifade etmektedir: “Motivasyon kuramının etkisi, iş tatmini düzeyinin sistematik bir şekilde araştırılmasını sağlamaktadır“ (Yelboğa, 2007:2). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi teorisinde belirtilen hususlar çalışanlar açısından dikkate alındığında; öncelikle yaşamın olağan akışını sağlayacak temel ihtiyaçların giderilmesi başlangıç noktası kabul edilmekte ve daha sonra ise iyi bir ücret, yapılan iş karşılığında işletme içerisinde iyi bir konum sağlaması, en son olarak da saygı görme ihtiyacının karşılanması şeklinde sıralanabilir.

2.3.1.5. Kişilik özellikleri

Bilim çevrelerinde kişilik tanımı olarak psikoloji çevresinden olan Allport’un kişilik tanımı genel olarak kabul görmekte olup kişiliği şu şekilde ifade eder: “Bireyin karakteristik davranış ve düşüncesini belirleyen psiko-fizik sistemlerin dinamik bir organizasyonudur“ MacKinnon ise kişiliğin tanımını şu şekilde ifade eder: “Kişinin kendisini nasıl algıladığı yada kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığıdır“ (Özcan, 2011:63). Hegel de kişiliği şu şekilde ifade eder: “İnsanlık tarihi boyunca bilginin temelini oluşturan olgular kuşaktan kuşağa bir değişim göstermekte olup dolayısıyla doğru kavramı da mutlak değildir ve akıl ve doğru değişken bir süreçtir onun için sonsuz akıl yoktur“ (Ülgen ve Mirze, 2004:444). Bireyin toplum içerisinde temeli oluşturan temel hürriyet, hak ve özgürlüklerin evrensel yasalar ile güvence altına alınması, yaşayış tarzı, kişilik özellikleri, sosyal gereksinimleri ve güçlü edinimleri ile, öğrenmeye açık, kararlı, bilgiye dayalı geliştirilebilir bir süreci takip etmesi, insan haklarına, farklılıklara, insan onuruna, bireylere ve yaşama saygı duyulması kişiliğin oluşumunda önemli kavramlardır.

Kişinin yaşam tarzı, yaşadığı kültür, yaşama bakışı, bireysel özellikleri ve yaşam tarzının toplamıdır. Kişinin iş çevresinde ve yaşamında değerlendirilmesinde ve algılamasında etkisi bulunmaktadır. Kişinin davranışlarını etkileyen, yaşamış olduğu çevreden de etkilendiği gibi bunun yanında iş yaşamındaki çevreden etkilenmektedir (Sudak, 2013:142). Konfeksiyon sektöründe iş tatmininin oluşmasında bir etmen olan kişilik özellikleri, yaşam sürecinde elde ettiği eğitimler, kişinin doğumu, kendini geliştirme, sosyalleşme, kazandığı değerler ve bakış açısı gibi kavramlarla belirlenmektedir.

Konfeksiyon sektöründe çalışanların, yaşı, eğitimi, cinsiyeti, aile yaşamı, medeni durumu gibi etmenler doğrudan çalışanların, çalışma ortamında değerlendirmelerini yaparken bu saydığımız özellikleri etken olabilir. Dolayısıyla hazır giyim sektöründe kişilik yapılarının farklılıkları ve kişilik özellikleri, ayrıca farklı gereksinim ve farklı beklenti içerisinde olmaları, iş ortamındaki gelişmeleri farklı bir şekilde algılamasına sebebiyet verebilir.

2.3.1.6. Hizmet süresi

Hizmet süresi arttıkça iş tatmini düzeyinin de arttığını yapılan araştırmalarda elde edilmiş, bu sonucu şu şekilde değerlendirebiliriz; çalışanlar hizmet süreleri arttıkça iş yaşantılarındaki beklentilerini daha realist bir hal almakta ve işletmede iş ortamına uyum sağlamaya başlamakta. İşle örgüt arasındaki ilişkileri çalışanlar beklentilerini, (ödülleri, çalışma saatleri, yüksek ücret, çalışma şartları, yüksek pozisyon vb.) objektif bir zemine oturtmayarak yüksek tutması sonucunda iş tatminsizliği düzeyi de artabilecektir. Çalışanlar işe ilk başladıkları dönemlerde (genç ve deneyimsiz) iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu ve çalıştığı işletmede yıllar geçtikçe doğru orantılı olarak iş tatmini seviyelerinin de arttıkları gözlemlenmiştir. Genç çalışanların işe ilk girdikleri zamanlardaki azmi ve işi öğrenme isteği neticesinde zaman ilerledikçe elde edeceği deneyimler neticesinde tecrübe ve iş deneyimi de artacaktır (Mammadova, 2013:32).

Çalışma yaşamı süresince çalışanlar, işleri ile ilgili ve bağlı bulunduğu örgüte, çalıştığı işe de kazanımlar elde etmektedir. Elde ettikleri kazanımlar neticesinde bu süreçte, işletmeye ve işine gerekli katkıları sağlamaktadır. Çalışma yaşamı süresince çalışanlar, şahsi gelişim ve eğitimlerine katkı yaparak ve neticesinde terfi ederek hem sosyal çevresinde hem iş yerinde statüsünü güçlendirme beklentisi ve gayretindedir.

2.3.1.7. Sosyo- kültürel çevre

Bireyin sosyal ve iş yaşamlarında geçirdiği kültürel ve sosyal çevresinde değerlerine, duygularına etkileşim ve ilişkiler ise kişilik gelişimlerine olumsuz ve olumlu katkı sağlamaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır çevresinden uzak kalması düşünülemez. Bireyi sosyo-Kültürel çevrede olan her şey etkilemektedir. İşletme içerisinde çalışanın yaptığı işin hem örgüt hem de çevresinde kabul görmesi, çalışanı mutlu etmektedir.

Sosyo-kültürel çevre çalışanların iş tatmini seviyesini etkilemektedir. Sosyo-kültürel etmenleri sayacak olursak: çalışan kadınların en küçük çocuklarının yaşı, eşlerin işlerindeki statüleri, ailenin gelir düzeyi vb. değişkenler iş doyumu seviyesine etki ettikleri belirlenmiştir (Derin, 2007:20). Çalışanların çevre koşulları kötü buna karşılık çalıştıkları işletmede çalışma koşulları orta seviyede ise, iş tatmini seviyelerinin yükselmesini sağlayacaktır. Çalışanlar, Sosyo-kültürel çevresindeki yaşam tarzını iş yerinde sağlayacakları olanaklarla karşılaştırma eğilimi göstermekte olup bu iki parametrenin uyumu iş tatmini seviyesini de olumlu yönde etkilemektedir.

2.3.2. İş Tatminini etkileyen örgütsel faktörler

Çalışanlar ömürlerinin büyük bölümünü çalışma hayatlarında geçirmekte ve bunun karşılığı olarak ücret, terfi, ödüllendirme yöntemleriyle yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu ve olumsuz yönde davranışları iş tatmini seviyesinin belirlenmesi noktasında önemli bir parametre olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların, iş hayatında karşılaşmış oldukları olgular karşısında, algılar olumlu ve olumsuz yönde gelişerek iş tatmini düzeyi seviyesine etki etmektedir. Dolayısıyla çalışanların, çalışmış oldukları işletmeden elde etmiş oldukları kazanımların beklentileri karşılaması ve işletme tarafından sunulan olanaklar ise iş tatmini düzeyinin belirleyicisi konumundadır.

Çalışanların iş tatmini düzeyleri, çalışma ortamındaki duruma bağlı olarak gelişen, örgütlerin çalışanlara sunmuş oldukları tüm olumlu ve olumsuz yöndeki kazanımları belirler. İş tatmini düzeyini etkileyen faktörler, kişisel tatmini etkileyen bireysel faktörler benzerlik göstermektedir. Burada tüm bileşke etkileşimi belirleyen bileşke tarafından meydana gelmektedir (Davis, 1984).

İş tatmini düzeyini etkileyen faktörlere genel anlamda bakıldığında; ücret, çalışma koşulları, işin niteliği, iletişim yöntemleri, yönetimle ilişkiler, kariyer ve terfi olanakları, çalışanların örgütsel karar olma süreçlerine katılımı ve adil ve uygun ödüllendirme yöntemleri şeklinde sıralanabilir.

2.3.2.1. İş ve işin nitelikleri

İşin ve niteliklerinin zevkli olması, çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyen faktörlerdendir. Bahse konu faktörleri sayacak olursak, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesi, çeşitlilik ve bağımsızlıktır. Çalışanın bilgi ve beceri düzeyine uygun bir şekilde bir işe yerleştirilmesi iş tatmini düzeyini etkilemekte olduğu belirlenmiştir. Bilgi ve beceri düzeyi yüksek olan çalışanlar daha kompleks işlerde çalışmayı uygun görürler (Eker, 2006:69). İşin zor olması diğer işlerin aksine inisiyatif kullanımını ve esneklik gerekliliğini doğurur. İddialı işler, genellikle çalışanın adının duyulmasını sağlayan ve işin yapımında hoşnutluk duyulan başarılı olunması durumunda ise saygınlık hissi veren karmaşık işlerdir. Dolayısıyla iddialı işler, çalışanda motivasyonu ve yaratıcılığı tetiklemektedir (Çekmecelioğlu, 2005:27). İş zenginleştirme programları genellikle çalışanların sorumluluklarını artırmaktadır. Yapılan bir araştırma neticesinde “sonuçların şans eseri meydana geldiklerini veya başkaları tarafından kontrol edildiğini düşünen çalışanların iş tatmini seviyelerinin de düşük olduğu” saplanılmıştır (Bayram, 2007). Dolayısıyla işletmelerde aklın ve bilimin yönetime hakim olması, iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkiler. Aklın ve bilimin önderliğini yönetime katanlar daha çok iş proseslerine değer katabilirler. Bilginin yönetimi, çalışanların yönetime katılımı ve beyin fırtınası ana eksendir. Çalışanların yönetime katılımı ve bu çerçevede bilgi yönetiminin de etkin rol oynaması iş tatmini düzeyini önemli yönde etkilemektedir (Tekdemir ve Koç, 2005:207-208). Çağdaş yöneticilerden, gerekli çabayı gözeterek çalışanların iş tatmini seviyelerinin artırılması beklenir. İş tatmini seviyesini yükseltebilmeyi gerçekleştirebilmek için ise, çalışanları salt üretim faktörünün bir parçası olarak görülmemesi gerekmektedir. Başka bir anlatımla, çalışanların bir makine olmadığını ve sosyal bir varlık olduğu, çalışanların sadece ekonomik beklentilerinin karşılanmasının yeterli olmadığı bunun yanında psikolojik ve sosyal beklentilerinin de karşılanması gerektiği göz ardı edilmemelidir (Toker, 2007:93).

Bir işin rutin ve aynı tempoda, yapılması sonucunda çalışanın yaşamış olduğu işten bıkkınlık ve durgun ruh haline monotonluk denilmektedir. Çalışan, yaptığı işi monoton olduğu kanısına varır ise; tükenmişlik hissi yaşar ve işlerine yabancılaşır ayrıca çalıştığı işletmeye karşı olumsuz tutum sergilemeye başlar. Yöneticiler bu olumsuz durumu engellemek maksadıyla bir takım önlemler almak zorundadır. Bunlar: işi geliştirmeye çalışarak bir çalışanın birkaç iş öğrenmesi sağlayarak rotasyon uygulamayı sağlamak ve bu

yenilik çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Bu olumlu sonuçların yanında işletmede yapılan işlerin çoğunu görüp ve yaparak, yapılan işin bütünlüğünü göre bilme yetisi sağlayabilmektedir (Eren, 1998:200).

Çalışanların, çalışma ortamlarında bağımsız olmak istemeleri, güdüsel bir istektir. Çalışanlar işyerinde baskı altında kalmayı ve emir altında olmayı arzu etmemektedirler. Çalışanların çoğunluğu, kişisel güçlerini artırmak ve benlik duygularını tatmin etmek için, inisiyatif kullanma ve bağımsız çalışmaya önem vermektedir (Bölüktepe, 1993:5-6). Winter ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar neticesinde, merkezi yönetim tarzını benimsememiş işletmelerde çalışanlarda iş stresi ve iş tatmini seviyesinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir (Winter, (1998). İş tatmini düzeyi çalışanın, çalışma ortamında kararları verirken özgür davranıp davranmadığından etkilenmektedir (Karaman ve Atunoğlu, 2007:111). Merkezi yönetim tarzının benimsendiği işletmelerde, ser ve katı yöneticilerin olduğu örgütlerde, çalışanlar iş performansı ve iş tatmini seviyesi düşmekte ve başka işletmelerde iş arayarak, işyerinden ayrılma yollarını aramaktadır (Bölüktepe, 1993:91).

2.3.2.2. Ücret düzeyi

Ücret üretim faktörlerin bir alt başlığı olan emeğin karşılığının fiyatlanması şeklinde karşımıza çıkan ve sosyal ve ekonomik hayatı etkileyen kavramdır. Aynı zamanda işletme girdilerinin önemli bir kalemini oluşturmaktadır. Bunun yanında ücret, milli gelirin bir göstergesi, sosyal adaletin bir parametresidir. Bu kadar çok geniş bir kapsamı bulunan ücretin birçok şekilde tanımı yapılmaktadır (Özdemir, 1993:5).

İşletmeler tarafından, maaş ve ücret yönetimi yapılırken belirleme aşamasında belirli ilke ve kurallar çerçevesine göre yapılmalıdır çünkü bu husus etkinlik ve verimlilik açısından çok önemlidir. Maaş ve ücret ile alakalı olarak işletme literatürüne girmiş olan ilkeleri aşağıda belirtildiği gibi başlıklar altında sunulabilir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005:133).

- Eşitlik İlkesi: Çalışanların yaptıkları işin önem ve zorluk derecelerine göre almış oldukları ücretlerdir
- Bütünlük İlkesi: Beyaz yakalılar ile mavi yakalılar arasında ücret adaletinin uçurum olmaması için gayret gösterilmeleridir.

- Denge İlkesi: Çalışanlara verilen ücretlerin işletmenin hayatını sekteye uğratmayacak şekilde sürdürülebilir olmalıdır. Bu oran çalışanlar açısından da insanı yaşam kalitesini gözetmelidir.
- Esneklik İlkesi: Durum ve şartlara göre değişebilen kinetik yapıda olmalıdır.
- Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi: Çalışanlar açısından bakıldığında, işgören almış olduğu ücretin, piyasa şartlarında kendisiyle aynı işi yapan diğer iş kollarına yakın ücret almak ister.

Ücreti incelediğimiz zaman, çalışanın hem iş tatmini seviyesini hem de toplumsal sosyal statüsünü etkilemede büyük bir rol oynamaktadır. Çalışan alın terinin karşılığı olan ücreti değerlendirirken üç kritere göre değerlendirme yapar bunlar: birincisinde, işletmeye sunmuş olduğu katkıyla kazandığı faydayı ücreti kıyaslar. İkincisinde, almış olduğu ücretin piyasa şartlarında kendisiyle aynı işi yapan diğer iş kollarının aldığı ücretlerle kıyaslama yapar. Bu kıyaslama neticesinde diğer işletmeler, aynı işe yüksek ücretler vermesi söz konusu olduğu zaman çalışanın, iş tatmini seviyesinin düşmesi neticesinde isteksizlik, verimsizlik ile karşılaşılması söz konusu olmaktadır. Ayrıca işletme kendi bünyesinde ücret politikasını belirlerken, “eşit işe eşit ücret“ ilkesi temelinde hareket etmelidir (Özdemir, 1993:8-9). Üçüncüsünde ise. Çalışan almış oldu ücretin tutarından ziyade, çalışanın kendi düzeyinde olanlarda az veya çok maaş alması, işletme içerisinde, yetenekli ve yetenezsiz ayrımı yapılamaması, işletme içerisinde adaletin tahsis edilememesi de iş tatmini seviyesini düşürmektedir (Erdoğan, 1996:238).

2.3.2.3. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

Örgüt sistemi işler iken, belirli bir ilişki ve organizasyonel yapı içerisinde işlevini gerçekleştirir. Çalışanların çık azı belirli bir ilişkiye tabi olmadan yalnız iş yapabilmektedir. İnsan oğlu sosyal bir varlıktır ve çalışanların zamanın çoğu işyerlerinde geçer, çalışanın sadece ücret beklentisi yoktur bunun yanında çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla sosyalleşme ihtiyacı duyar (Eronat, 2004:19). Grup içerisinde kişi kendisini daha güvende ve morali yüksek olarak görür. Grup içerisinde biraz statü ve prestij gibi değerler kazanır (Eren, 1998:68). Dolayısıyla çalıştığı ortamda iş arkadaşlarının dostane ve destekleyici tavrda olması iş tatmini seviyesini de yükseltmektedir (Eronat, 2004:19).

Çalışanın içinde bulunmuş olduğu iş arkadaşı grubu iş tatmini seviyesini artırabilmektedir. İşletmelerde, biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) yapılar söz konusudur (Erdil 2004:20). İşletmelerde biçimsel olarak nitelendirilen yapılar, planlanmış ve belirli bir çerçevesi olan formal olarak belirli bir işlevi görmek için oluşturulur. Biçimsel olmayan grup olarak adlandırılanlar ise, belirli bir planlaması olmayan kendiliğinden meydana gelen gruplardır. İnfomal gruplarda belirli bir dizayn yoktur ve kendiliğinden bir araya gelerek oluşur (Koçel, 2005:616).

Çalışanlar grubu, grup ise çalışanları etkilemektedir ve yapılan bilimsel araştırmalar neticesinde ise, çalışma ortamında gerçekleşen olumlu iş arkadaşlığı ortamı iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Arkadaş yanlısı ve teknik kapasitesi yüksek olan bir yapıda ise iş tatmini seviyesini de olumlu yönde etkilemektedir (Bozkur ve Turgut, 1999, Akt:Erdil, 2004:21). Takım çalışmasının gerektirdiği işlerde arkadaşlık ilişkileri daha fazla önem arz etmektedir. Takım çalışması neticesinde aynı baskılara maruz kalma, birbirine bağımlılık ve diğer gruptan ayrılma gibi durumlar oluşmaktadır (Erdil, 2004:21).

Çalışanların iş ortamında kendilerini yalnız hissetmeleri iş tatmini seviyelerinin düşmesine neden olmaktadır. İş tatmini için çalışma gurupları önemli bir kaynak teşkil etmekte ve grup arasında ve grup içerisinde olumlu ilişkiler iş tatminine ivme kazandırmaktadır. Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmamaları iş tatmini seviyesinin düşmesinin yanında işten ayrılmalarını da artırmaktadır. Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırma neticesinde, iş tatmini ile çalışma arkadaşlıklarının arasında bir ilişki olup olmadığı yönünde yapılan araştırma neticesinde, aralarının da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Oshagbemi, 2000,Akt:Erdil, 2004:20).

Beşeri ilişkilerin örgüt içerisinde olumlu seyretmesi neticesinde başarılı ve mutlu bir örgüt yapısının elde edilmesini sağlayacaktır. Grup içerisinde bireyin yardımlaşması, grup içerinden olumlu tepkiler almasını sağlayacak ve bu sayede karşılaşılan zorlukları aşmakta kolaylaştıracak, işletmenin verimliliğine olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Karaman ve Altunoğlu, 2007:111).

2.3.2.4. İletişim tarzı

İletişim, sosyal hayat içerisinde yer alan genel olarak bütün bireyler ve örgütler açısından önemli bir konu olmakla beraber, toplumsal ve örgütsel yaşamın temelini

oluşturmakta olup birey ve örgütsel gruplar arasındaki ilişki kurmayı hedefleyen süreçtir. Dolayısıyla iletişim, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iş görmeyi sağlayan en önemli enstrümandır (Koçel, 2010). İletişim sadece karar vericiler için değil ayrıca çalışanlar içinde, iletişim ağının açıklığı ve düzenli bilgi akışı istenilen bir durumdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

İşletmenin amacı iş üretmek olduğundan dolayı ilişkilerin iyi ve işlevsel olması iş tatmini seviyesini de yükseltmektedir. Tersı durumlarda yani iletişimin olmaması durumunda ise, işletmede belirsizlik artmakta ve iş tatmini seviyesi de azalmaktadır (Schweiger ve Denis, 1991:110-135). Yapılan araştırmalar neticesinde Orpen, iş tatmini ile iletişim arasında pozitif yönlü bir bağ olduğunu tespit etmiştir (Orpen, 1997:519-522). Bu araştırmaya benzer bir araştırma Türkiye’de yapılmış olup, iletişim ile iş tatmini seviyesi arasında pozitif ve güçlü yönlü bir iletişim olduğu tespit edilmiştir (Yüksel, 2005:291-306).

2.3.2.5. Terfi

İşletmelerde terfi kanallarının adil ve her zaman fırsatların olması yönünde bir iklimin olması iş tatmini seviyesine olumlu yönde katkı sunmaktadır. Terfi çalışanın çalışmaları ve başarısı karşılığında ileriki süreçlerde elde edeceği fayda olarak adlandırılmaktadır. Terfi etmek çalışana, maaş artışı ve statüde kazandırmaktadır (Samadov, 2006:27). Çalışanlar her daim terfi olanaklarının çalıştığı örgütte olmasını isterler. Çünkü çalışanlar deneyim sahibi oldukça, işeri monoton bir hal alır ve sonuç olarak sorumluk ve yetkilerinin azaldığı fikrine kapılmaktadır. Terfi şansının azaldığını hisseden yöneticilerde, motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik başlamaktadır (İşcan, 2010:153). Terfi etmenin beklediği ve sonuçta terfi edememe durumu söz konusu olduğunda iş tatmini seviyesi azalmaktadır. Terfi beklemeyen ve statüsünün de kalmayı kabullenmiş çalışanlarda, kendisine terfi verilip verilmediğiyle ilgilenmemektedirler. Bunun zıttı beklentisi içersinde olanlara yani terfi bekleyenlerde; yüksek motivasyon ve iş tatmini seviyesinin de yüksek olduğu gözlenilmektedir. Hırslanmış ve yüksek motive ile güdülenmiş çalışanlarda, herhangi bir istenmeyen durumla karşılaştıkları zamanlarda tatminsizlik söz konusu olabilmektedirler.

2.3.2.6. Çalışma koşulları

Çalışanlar açısından, var olan işin niteliği ile işin fiziksel koşullarının ve bunun yanında sosyo-psikolojik koşullarının da adaptasyon ve uyum içerisinde olması için ortam hazırlanmalı ve çalışma koşullarının uygun olması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan, kaygılar ve hayal kırıklıkları sonucunda psikolojik olumsuzluklar işe yansıtılır. Çalışanların bu ruh hallerinin iyi analiz edilip, düzeltilmesi yönünde kararlar alınmasına gayret edilmelidir (Başaran, 2000). Çalışanlar düşük motivasyon nedenlerini çok fazla dinlendirmek istemeseler de çoğunlukla kötü çalışma koşulları bunu etkendir. Yönetimsel ve bireysel anlamda rahatlıkla ifade edilemeyen gerçekleşen bu sorunlar, sorunun özüne inilerek açık yüreklilikle çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Bu gibi adımlar çalışanlar tarafından yöneltilecek olan çalışma koşulları hakkındaki eleştirileri de ortadan kaldırma yönelik olacaktır (Feldman ve Anold, 1983).

Çalışma koşullarının kötü olduğu durumlarda iş tatmini seviyesi negatif yönlü, çalışma ortamının iyi olduğu durumlar da ise pozitif yönlü seyretmektedir. Başka bir bakış açısıyla iyi veya kötü iş arkadaşlarının iş tatmin etkisi var ise aynı şekilde, çalışma koşullarının iyi veya kötü olması durumunda da aynı durum söz konusudur (Özkalp, 2004). Çalışma koşullarının yeterli sağlık koşulları taşıyıp taşımadığı, temizliği, nem, ısı, ışık gibi fiziki koşulların sağlanıp sağlanılmadığı da iş tatmini seviyesini etkilemektedir (Kırel, 2004).

Çalışanların ilgilendikleri konulara bakıldığında, iş yapımını kolaylaştırıcı ve destekleyici ortamların olmasını istemişlerdir. Bu kapsamda çalışma ortamının; tehlikeli olmadığı, araç ve gereçlerin modern olduğu işletmeler tercih edilir yapılan bilimsel araştırmaların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Robbins, 1999).

.3.2.7. Yönetim

Yöneticilerin otorite ve davranışları, çalışanın iş tatmini seviyesini etkilemektedir. Otokratik liderden ziyade, çağdaş, kolektif aklı kullanabilen yöneticiler iş tatmini seviyesine olumlu yönde katkı sunmaktadır (Sarıkamış, 2006:62). Yöneticilerin yönetim tarzının çalışanlar üzerinde sonucu karşımıza iki başlık altında çıkarmaktadır. Birincisinde, çalışanların aktif yönetime katılımı söz konusudur. İkincisinde ise, çalışanı merkeze

oturtan bir politika gerekleŒir. alıŒan iliŒkilerine destek verilmesi iŒ tatmini seviyesini artırmaktadır. Toplumla mal olmuŒ ve farklı hizmet kollarında faaliyette bulunan iŒletmelerde, takım alıŒması ve yaratıcılığa yer veren yönetim sistemleri iŒ tatmini seviyesini artırmaktadır (BaŒaran, 1982:204-205).

2.4. İŒ Tatminin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

2.4.1. İŒ tatminin sonuçları

aędaŒ yönetim anlayıŒına göre, iŒletmelerin baŒarısı ölçülürken karlılık, performans, pazar payı ve ödediği vergi gibi parametrelerin yanında insan faktörünün de göz arda edilmemesi gerekmektedir. İŒletme açısından bakıldığında iŒ tatmini seviyesi etik değer ve sosyal sorumluluk açısından bir zarurettir. İŒletme yöneticileri, iŒletmenin hedeflerine ulaŒabilmesi için iŒ tatmini seviyesini etkileyen faktörleri belirlemeli ve örgüt açısından önemi dikkate alındığında, bu konuda gerekli alıŒmaları yapmalıdır (Akıncı, 2002:6).

alıŒanlar açısından bakıldığında iŒ tatminlerinin yüksek olması ve iŒlerine olumlu bir bakıŒ açısıyla bakmaları neticesinde kendileri de mutlu olacaklardır. Dolayısıyla yöneticiler tarafından iŒ tatmini seviyesini artırmak iŒletmeye kazancı olarak: verimliğin artması, alıŒanların iŒe bağlılığı, yüksek devamsızlık, dŒk iŒletme sadakati, iŒ gücü devir hızının dŒmesi, vb. iŒletmeye önemli katkılar sağlayacaktır. İŒ tatmini seviyesinin karŒılanması durumunda olumlu, karŒılanamaması durumunda olumsuz katkılar sağlayacaktır (Keser, 2006:132).

2.4.1.1. Performans

İŒ tatmini seviyesi ile iŒ performansının arasında olumlu yönde bir bağlantı söz konusudur. İŒ tatminin yüksek olduğu alıŒanların, iŒ performansları da yüksek olmaktadır. İŒ tatmini seviyesi, performansı artırmakta ve performans daha iyi hale gelerek tekrar iŒ tatmini seviyesine olumlu yönde katkı sağlamaktadır. İŒ tatmini seviyesi alıŒanların ihtiyaç ve beklentilerini karŒılamaktadır. alıŒanların yaptıkları iŒ neticesinde, gerekleŒen iŒ tatmini ve bunun sonucu olarak performansın artması neticesinde iŒletme içerisindeki verilen ödüllere ulaŒmalarını kolaylaŒtırmaktadır (Schultz ve Schultz, 1990).

2.4.1.2. Verimlilik

Verimlilik kavramı, işletme yöneticileri açısından üzerinde durulan ön önemli konulardan biridir çünkü işgörenler en etkin ve verimli bir biçimde yönetilmelidirler. Çalışanların verimli bir şekilde kullanılması için ise, çalışan tarafından işin özümsemesi ve yüksek seviyede iş tatmini ile mümkün olabilmektedir. İş tatmini seviyesi ile verimlilik arasında bir ilişki olmadığını sonucuna ulaşılan araştırmalarda söz konusudur. Bu yapılan araştırmalarda yüksek bir seviyede bir bağın olmadığı tespitine ulaşılmıştır. “İş tatmini seviyesinin yüksek olduğu bir çalışanın verimliliği yüksek olacağı gibi, bu verimliliğini her zaman sergileyememe durumuyla da karşılaşılabilir” (Derin, 2007:28). Çalışanların her an gelişmeye açık, istekli hazır ve eğitilmiş olmaları, çalışma arkadaşları ile olumsuz ve olumlu durumları, kişisel amaçlar, çalışanların alışkanlıkları, işten elde ettiği kazanımlar, paylaşılan değerler, çalışma ortamının sağlıklı olup olmama durumu, deneyim ve bilgisini işe yansıtıp yansıtamaması, çalışanın imkân kabiliyetleri, yönetime katılım durumları vb. koşullar verimliliği olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecektir.

2.4.1.3. Motivasyon

Motivasyon kavramı, güdülenme veya güdüleme anlamında yer almakta olan kavram yöneticiler için çözümlenmesi gereken önemli bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Koçel motivasyonu şöyle tanımlamaktadır “belirli bir amacı gerçekleştirmek için çalışanların istekli olarak gösterdikleri çaba ve davranışlardır” (Koçel, 2010:729). Silahta şu şekilde tanımlamaktadır “ insanlara fayda sağlaması için; amaca götüreceği veya doyum sağlayacak davranışlardır” (Silaht, 2005:85). Şimşek ve arkadaşları ise “insan davranışları yönlendiren ve belirleyen enerji” şeklinde ifade etmektedir (Şimşek, 2008).

İşletme yöneticilerinin başarısı, çalışanların belirli hedefler doğrultusunda yönelterek yetenek, bilgi ve becerileri doğrultusunda kullanması sağlamaktır. Eğer çalışanda motivasyon yok ise istenilen verimin alınması söz konusu da olmayacaktır.

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması durumunda ise, etkili ve verimli örgüt kültürünün sağlandığı görülecektir. Motivasyonu sağlanan bir çalışan, işletme başarısı ve performansını artırabilir.

Motivasyon kavramı kişiden kişiye değişmekte olup kişisel bir kavramdır (Demir, 2007). Motivasyon, davranış, süreç ve amaç, ihtiyaç ve beklentileri ile barındırır. Çalışanların için beklenti=çalışma ortamındaki yaşadıkları formülüyle uyumlu sağlanması durumunda iş tatmini seviyesi de yüksek olacaktır. İş tatmini seviyesinin sağlanması durumunda ise, motivesi de sağlanacaktır. Motivasyon iş tatminini seviyesini de etkiler ve böylelikle beklentilerin karşılanması ile doyum ve sırasıyla tekrar motivasyonu ve performansı olumlu yönde etkileyecektir (Şimşek, 2008).

2.4.1.4. Yaşam tatmini

Çoğu birey, çalışma yaşamını çalışma yaşamlarının merkezine koymaktadır. Bu çalışma yaşamı içerisinde kendilerine “çalışan rolü” ile ifade etmektedirler. Dolayısıyla çalışma hayatı bireyin yaşamının büyük bir bölümünü kapsamı münasebetiyle, bireylerin yaşamlarında önemli bir yere sahiptir (Keser, 2011:130).

Çalışma hayatında mutlu olmak ile hayatta mutlu olmak arasında güçlü bir bağ vardır. Bireyin hayatında önemli bir yere sahip olan iş, yaşam tatmini açısından da önemli katkı sağlamaktadır. İş tatmini seviyesinin olumlu olması, bireyin çalışma dışı yaşantısının da mutlu olmasına katkı sağlayacaktır. İşte mutluluk sağlanması durumunda yaşamı da pozitif etkilemektedir (Keser, 2006:186-187).

Çalışanların, iş ortamı ile iş ortamı dışındaki ilişkiyi ilk kez inceleyenler: Brasfield, Wellls ve Strate'dir. Brasfield ve arkadaşları, ulaştığı sonuçlar incelendiğinde karşımıza: işten kazanılan tecrübe ile işten alınan tatminin, bireyin yaşamının bütüne olumlu katkı sağlamaktadır. Çalışanların iş yerinde almış olduğu tatmini çalışma dışı yaşantısına etkilediği söylenilebilir (Keser, 2011:131).

2.4.1.5. Başarı

Çalışanların başarılı bir çalışma sürecinin sonucunda ödüllendirilmek isterler. Bu ödüllendirilme esnasında emeğin karşılığının adil bir şekilde dağıtılmasını arzular eğer kendisinden az çalışan bir kişinin ödüllendirilmesi durumunda ise işletme içerisinde huzursuzluklar söz konusu olur. Ödüllendirme kesinlikle en adil kriterlere göre yapılmalı, yapılamaması durumunda departmanlar arasında sürüşmeye kadar bir huzursuzluk söz konusu olabilmektedir. Konfeksiyon sektörüne baktığımızda ise: birçok farklı hizmetlerin ve mesleki yelpazenin birbiri içerisinde ahenginin ve ekip çalışmasının gerektiği

düşünüldüğünde, dolayısıyla işletmenin verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir.

Çalışanların, işletmenin başarısı artırmak maksadıyla sergileyeceği fazladan gayret neticesinde meydana gelecek olan insan doğası gereği, ekstra ödüllendirilme güdüsünün karşılanması ve bunun sonucu olarak da örgüt başarısının katlanarak artmasını sağlayacaktır. İşletme yöneticileri ödüllendirmeler yapılırken çalışanların performanslarını ölçüm kriterlerinin yanına bireysel değerlendirmelerde yapmalı ve başarı ile ödül formülünü uygulamalı, ödüllendirmelerin göreceli olması halinde de diğer çalışanları motive edici adımlar atmalıdır.

2.4.2. İş tatminsizliğinin sonuçları

İş tatmini alt başlıkları, çalışanlarda tatminsizlik ve tatmin duygusunu meydana gelmesini sağlamaktadır. Çalışanların amacı, çalıştıklarında ihtiyaçlarını tatmin etmek isterler ve bunu elde edemedikleri takdirde ise tatminsizlik düzeyinde artış yaşanır (Tanrıverdi, 2006:1). İş tatminsizlik kavramı, çalışanların mevcut işlerinde mutlu olmadıklarını ve huzursuzluk içerisinde olduklarını ifade etmektedir (Bölüktepe, 1993:25). Dolayısıyla iş tatminsizliği, bireyin işyerinde duyduğu rahatsızlık ve bunun sonucu olarak iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir. Örgütte çalışanların yaşamış oldukları birçok sorunlar iş tatminsizlik kavramı içerisinde değerlendirilmektedir (Özdayı, 1990:102). İş tatminsizliği sadece çalışanın yapmış olduğu işle arasındaki ilişki olarak değerlendirilmemeli bunun yanında; çalışanın iş esnasında bir tatmin hissedememesi ayrıca işinden hoşnutsuz olması, işine karşı kaçma duygusu, bıkkınlık, isteksizlik duygusunu hissettirmektedir (Doğan, 1981:488).

İşinden tatmin olunamamasının sonuçlarını incelediğimizde ise, toplumun huzurunu, sosyal ve tasarruf israf anlayışını, ekonomik gelişmesini, örgütün verimliliği ve çalışma ortamını, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını etkileyerek birçok alanda etki alanı oluşturmaktadır. Modern yöneticiler işletmenin performansını ölçerken sadece ve sadece rakamsal verilere bakmamalı (Karlılık, pazar payı, vergi vs.) bunun yanında insani yönleride göz arda etmeyerek değerlendirmelerini ortaya koymalıdır (Sayın, 2009:32).

Ülkemizde, kamu ve özel sektör çalışanlarına baktığımızda genelde iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Bunun sonucu olarak da ülkemizde iş tatmini seviyesinin yüksek olan bir işletme bulma güçlüğü söz konusu olmaktadır. Örgüt içerisinde iş tatminsizliği, normal bir

durum gibi algılanmakta ve dolayısıyla yöneticiler tarafından da görmezlikten gelinmektedir ancak göz arda edilmesi çok yanlış ve örgütün başarısını hayati bir anlamda etkilemektedir. Yöneticiler, tatminsizliğin nedenlerini araştırmalı ve bu tatminsizliğe neden olan hususlar hakkında gerekli önlem alarak iş tatminsizliği yaşayan çalışanların sayısını azaltma yoluna gitmelidir (Eroğlu, 2009:138).

2.4.2.1. İşe devamsızlık

Telman ve arkadaşları devamsızlığı şöyle tanımlamaktadır: “çalışanın çalışma saatleri içerisinde işinde olmaması“ olarak ifa etmektedir (Telman ve Ünsal, 2004). İşe geç kalmada bir devamsızlıktır anca personel devir hızı kadar devamsızlık kavramı, kolay ölçülememektedir.

Devamsızlık kavramı, mazeret izni, hasta raporu alınması ve çalışanların herhangi bir mazeret göstermeden işe gelmemeleridir. Çalışan eğer haksızlığa uğradığını hissediyorsa, çalışma şartlarının ve ücretin yeterli olmadığı kanısında ise çalışan, devamsızlık silahını devreye sokmaktadır. Çalışanlar devamsızlıkları sonucunda ücretlerinde herhangi bir azalma olduğunu görmüyorlarsa bu silahı kullanmaktan çekinmeyeceklerdir. Riski en az olan yöntemlerdendir. Devamsızlık kavramı hakkında genel kanı, çalışanların haksızlığa uğraması, iş tatminsizliği, işçi-işveren ilişkisinin zedelenmesi sonucunda gerçekleşmektedir (Özdemir, 1993:70-71).

2.4.2.2. İşten ayrılma

Yöneticiler, işletme faaliyetlerini değerlendirirken, örgüt içi ve örgüt dışı olarak değerlendirip politikaları bu iki kavrama göre oluşturmalıdır. Örgütten işten ayrılmaya itecek hususlar, alternatif iş imkânlarının fazla olması ve çalışanın kıdemi dolayısıyla deneyimli personelin iş bulma imkânlarının daha fazla olması gibi faktörler etkili olmaktadır. İşten ayrılma olayının bu faktörler ışığında gelişmesi neticesinde işletmede, yeni elemanlar alınana kadar geçecek süre içerisinde diğer çalışanlara omzuna diğer işlerde bineceğinden dolayı işletme içerisinde bir hoşnutsuzluk başlayacaktır. İşletme açısından bakıldığında da yeni bir elemanın işe seçimi, başlaması ve işe alıştırması gibi proseslerin uygulanması neticesinde işletme hem para hem de zaman kaybına uğrayacaktır. Dolayısıyla işletmeler, işten ayrılma sürecini tetikleyen faktörleri gözden geçirerek çözüm

üretmelilerdir. Örgüt içinde ve dışında bu tetikleyen faktörler: adaletli ücret dağılımı, az emlemla çok iş yapmaya çalışarak oluşan iş yoğunluğu, adam kayırma, çalışanlarla iletişim sağlanarak iş tatmini seviyesinin artırılması sağlanmalıdır (Davis, 1982:99). İşe seçim, işe başlama ve işe alım gibi süreçlerin maliyet ve zaman kaybının işletmeye getireceği ekonomik yük göz ardı edilmemeli ve iş tatmini seviyesi artırılmalıdır (Akıncı, 2002:25). İş tatmini seviyesi artırılırsa, işten ayrılma niyeti olan kişi işten ayrılmadan vazgeçerek, örgüte uyum sağlar, bütünleşir ve örgütte kalır (Can, 1985:30).

2.4.2.3. Personel devir hızında artış

Literatüre bakıldığında personel devir hızı ile iş tatmini seviyesi arasındaki ilişkinin çoğunlukla incelendiği karşımıza çıkmaktadır. Personel devir hızı dediğimiz zaman çalışan sayısı ile azalışı arasındaki bir oranı ifade etmektedir. Bir işletmede personel devir hızının düşük olması istenilmektedir. Personel devir hızı yüksek olduğu zaman, işletmede çalışan deneyimli çalışanların ayrılması anlamına gelmekte, buda ayrılan çalışanların yerine başka yeni çalışanlar arayışı ile birlikte yeni gelen personele: işe yerleştirme, işe alıştırma ve sonrasında eğitim verilmesi, bilgiler donatılması gibi süreçlerin uygulanması neticesinde işletmenin ciddi anlamda zaman ve para kaybına neden olabilmektedir (Dinç, 2011:118).

Yapılan araştırmalarda, personel devir hızı ile iş tatmini düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Robins ise, personel devir hızı ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkinin; iş tatmini düzeyi ile devamsızlık arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğunu tespit etmiştir. İşten ayrılmaları etkileyen başka faktörlerinde varlığı unutulmamalıdır. Kısaca ifade edecek olursak: alternatif iş imkanları, pazar koşulları, görev süresi uzunluğu ve çalışanın işten ayrılma sürecini etkileyecek başka faktörlerde ifade edilebilir (Robbins, 2005:88).

Personel devir hızı yukarıda anlatılanlar dikkate alındığında gerek çalışan gerekse ise işletme açısından birçok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından yüksek riskler doğurmaktadır. Yüksek personel devir hızları insan kaynakları yönetiminin personel kariyer planlamalarını etkilemekte, işletmelerin uzun vadede de sürdürülebilir stratejik planları çerçevesinde iş ve işlemlerini aksatabilmektedirler. Ancak personel devir hızının da makul seviyelerde olmaları literatüre baktığımızda bu oranın %13 ile %14 arasındaki rakamları makul saymaktadır. İşletmenin dinamizminin ve yeniliklerinin olabilmesi içinde yeni çalışanların

işletmeye girişlerinin belirtilen rakamlar dâhilinde olmalı ve bu yeni alınan çalışanlar, işletmeye tabiri caizse taze kan etkisi yaratarak dinamizm ve yenilik kazandırmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010:99).

2.4.2.4. Yabancılaşma

Tanım olarak baktığımızda yabancılaşma, çalışanın işinden uzak durması ve isteksiz davranışlar sergilemesi olarak tanımlanabilir. İşletme içerisinde yabancılaşan çalışanlar, sadece para kazanma amacının da olup, iş tatminsizliği verimsizlik olarak kendisini göstermektedir. Çalışanlar, işletmenin iyileştirilmesi yönünde herhangi bir gayret içerisinde olmaması, yaptıkları işin zorunluluk olarak görülmesi ve işletme tarafından iyi şartlar sunulmadığından, işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşılmasında yabancılaşan çalışan. Herhangi bir gayret göstermemektedir (Erdoğan, 1996:337). İşletme içerisinde meydana gelen yabancılaşmasının kaynağı olarak, işlerin çok fazla bölümlenmesi ve çalışanların toplam fayda içerisinde az miktarda olmasıdır. Bütün içerisinde baktığında kendi faydasının az olduğunu gören çalışan ise, iş tatmini seviyeleri düşmektedir. Bu durumun çalışanların yeteneklerini göstermek için bir ortam yaratamadığı gibi, başka çalışanlara da başka bir ortam yaratmamaktadır. Merkezi yönetim şeklini benimsemiş olan işletmeler de beşeri ilişkileri zayıflatması nedeniyle çalışanlar arasındaki yabancılaşmayı da hızlandırmaktadır (Baytok, 2001:82).

2.4.2.5. Stres ve psikolojik sorunlar

Stres, Türk Dil Kurumu tanımında “ruhsal gerilim“ olarak tanımlanmakta psikolojide ise, bir tehdit karşısında kişinin vermiş olduğu psikolojik tepki şeklinde ifade edilmektedir (Matteson, 2002:284). İşletme içerisinde gerçekleşen veya gerçekleşecek olan olumsuz durumlar çalışanlar üzerinde stres durumuna yol açabilmektedirler.

Stresin, hem olumlu hem de olumsuz yönü söz konusudur. İşyerinde uzun saatler boyunca mesai kalma ve çalışmak strese neden olsa da işin bitmesi ile başarıma duygusu neticesinde bir rahatlama yaşanması söz konusu olmaktadır (Riggio, 2000:247).

İş tatminsizliği düzeyinin yüksel olmasının özellikle, kontrol duygusunun azaldığı, duyguların kısıtlandığı, belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda da stres meydana gelmektedir (Nelson ve Quick, 2005:122-130).

İş tatminsizliği ve stresin ilerlemesi neticesi, insan bedeninde psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. İş tatminsizliğinin psikolojik sorunlara neden olduğuna dâhil araştırmalar vardır.

İnsan hayatına baktığımız zaman, iş tatminsizliği, mutsuzluk gibi etmenler çalışanları olumsuz yönlere etkilemektedir. Bunlar: ruhsal ve fiziksel olarak tükenmişlik olarak iş tatmini düzeyi eksikliği semptomları olarak belirlemektedir (Riggio, 2000:264). Bu durumu bazı zihinsel hastalıklar ve psikolojik bozuklukların oluşmasına neden olmaktadır (Lee, Mei, Liao ve Chiang, 2009:146-154).

Tükenmişlik sendromuna baktığımız zaman, bireyin çalışma ortamında etkileşimleri neticesinde meydana gelmekte bu etkileşimlerin tespit edilmesi, tükenmişlik sendromunun azaltılmasına katkı sağlayacaktır (Matteson, 2002:271). Literatürü bakıldığı zaman tükenmişlik sendromu ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu belirtilmektedir (Rutherford, Boles, Hamwi, Madupalli ve Rutherford, 2009:1146-1151). Ülkemizde ise, duygusal tükenmişlik ile iştatmini düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Alp ve Hatice, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: YERLİ VE YABANCI

3. ÖRGÜTSEL ADALATIN İŞ TATMINİ İLİŞKİSİ

3.1. Yerli Yazın

Batman (2015) araştırma Ankara Yeni Mahallede ilçe merkezinde bulunan öğretmenler üzerinde yapılmış olup, bahse konu öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisi ölçülmüştür. Kamuya ait okullarda görev yapan 355 okul öncesi öğretmenin içerisinde 191 öğretmenden elde edilen veriler ışığında değerlendirme yapılmıştır. Araştırma neticesinde örneklemin içerisinde bulunan öğretmenlerin, örgütsel adalete yönelik algılarının karasız olduğu ve bunu düzeltebilmek için okul içerisinde gerçekleşen ceza ve ödüllendirmelerin adil olması ve okul idari personelinin karar alma süreçlerinde öğretmenlerinde katılımının sağlamanın önemiyeti vurgulanmıştır.

Aliyeva (2013) çalışmanın evreni Ankara da bulunan ve türk sermayeli olup, sektör olarak; bilişim ve sistem üzerinde faaliyet gösteren çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete 323 kişi iştirak etmiş olup çalışanların, örgütsel adaletin iş tatminine etkileri ölçülmüştür. Analizler neticesinde erkeklerin kadınlara göre ve üst düzey çalışanların alt düzey statüde çalışanlara göre iş tatmini seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçları ışığında alt düzey çalışanların iş tatmini artırmak için yöneticilerin kararlarını tekrardan gözden geçirmesi gerekmektedir.

Yavuz (2010) İstanbul ili içerisinde bulunan bankacılık/finans sektöründe faaliyet gösteren 110 çalışanlar üzerinde, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini düzeyi bedirlenilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda iş tatmini üzerinde dağıtım adaletinin, prosedür adaletinden daha yüksek bir ilişki düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç kazanımların elde edilmesi proseslerinden çok, elde ettikleri sonuçlara odaklandıkları kanısına varılmıştır.

Mammadova (2013) Azerbaycan ülkesinde bulunan Bakü şehrinde Azersu Devlet Şirketinde çalışanları evren olarak alınmıştır. Ankete 156 kişi katılmış ve örgütsel adalet algısı ile iş tatmini düzeyi araştırılmıştır. Yüksek gelir seviyesinde çalışanların alt gelir seviyesinde çalışanlara göre iş tatmini seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Öneri

olarak yöneticilerin çalışanları başarılı olmaları durumunda taktir etmeli ve ödüllendirmelidir.

Karataş (2010) Ankara ilinde bulunan 13 özel güvenlik şirketinde bulunan 408 çalışanın örgütsel adalet algısı ile iş tatmini düzeyi ve problem çözme becerileri üzerinde anket uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir. Çalışanlara değer verilmesi gerektiği ve fazla çalışma sürelerinin azaltılması gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Ermiş (2014) Türkiye ülkesinde bulunan özel ve vakıf üniversitelerinin Beden ve Spor eğitimi veren 161 akademisyen üzerinde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini düzeyi bedirlenilmeye çalışılmıştır. Verilerin analizi neticesinde erkeklerin kadınlardan, evlilerin bekârlardan, 56 yaş üstününün diğer yaş gruplarından, akademik unvanları yüksek olanların unvanı düşük olanlara göre iş tatmini seviyelerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Keklik ve Us (2013) Samsun şehrinde 100 yataklı bir hastanede çalışan 168 kişiden 100 tanesine ulaşılarak, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini düzeyi bedirlenilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda veri analizleri neticesinde ücret düzeyleri 2500 TL olan çalışanların iş tatmin seviyelerinin 2500 TL'den az olanlara göre; hem iç, hem dış, hem de genel tatmin seviyelerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma neticesinde örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve işletmelerde örgütsel adaletin yöneticiler tarafından sağlanması gerekliliğinin önemine vurgu yapılmıştır.

Özer ve Urtekin (2007) Hatay'ın İskenderun ilçesinde bulunan İskenderun Demir Çelik Fabrikasında A.Ş. de bulan 670 beyaz yakalı üzerinde araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, adalet algısı arttıkça iş tatmini artmaktadır dolayısıyla yöneticilerin çalışanlara karşı saygı ve nezaket göstermeleri iş tatmini artırmaktadır.

Yelboğa (2012) otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 310 çalışan üzerinde örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki ölçülmüş ve verilerin analizleri neticesinde şu sonuca ulaşılmıştır: Adalet algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin orta boyutta olduğu ve çalışanların dağıtım adalet algılarının kişiler arası adalet algılamalarından daha önemli olduğu ortaya konulmuştur.

Gedik T., Akyüz C.K. ve Canberk B. (2009) Düzce ilinde faaliyet gösteren 34 adet orman ve orman ürünlerinin, dağıtım pazarlama ve üretim alanında faaliyet gösteren işletme yöneticilerine ve çalışanlarına, anket uygulanarak iş tatmini düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Analizler neticesinde iş görenlerin ücretlerini zamanında aldığı, emeklilik, ulaşım ve yemek ihtiyaçlarının giderildiği, iş tatminlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) Ankara da yazılım şirketinde çalışan 348 kişi üzerinde, örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi araştırılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin iş performansı, iş tatmini ve güven ile ilişkili olduğu ve iş performansını, iş tatminini ve güveni artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların, iş tatmini ev performansını artırabilmek için yenilikçiliğe, yaratıcılığa ve katılıma önem verilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Kutanis R.Ö. ve Mesci Maummer (2010) örgütsel adaletin çalışanların iş tatminine etkisini: Turizm alanında eğitim veren bir Yüksek Öğretim Kurumunda 37 kişiye yönelik araştırma ile belirlenilmeye çalışılmış. Araştırma neticesinde dağıtımsal adalet ile dışsal iş tatmini arasında ilişki olduğu dağıtımsal adaletin iş tatminini etkilediği, dağıtımsal ve prosedür adaletinin de iş tatminine etkisi olduğu belirlenmiştir.

Özer E. ve Günlük M. (2010) örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi hakkında 240 adet çalışana anket uygulanmış ve veriler analiz edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir. Prosedür adaleti arttıkça iş memnuniyeti artmakta ve işten ayrılmayı azaltmaktadır. İş memnuniyeti arttıkça işten ayrılma isteği de azalmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Taşdan M. ve Tiryaki E (2008) özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması için Trabzon ilinde bulunan 6 özel, 6 devlete okullarda, 151 öğretmene anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarında veriler analiz edilmiştir. Bu karşılaştırma neticesinde özel okullarda çalışanlarının iş doyumlarının, devlet okullarında çalışanlara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz (2010) kamu ve özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algılarında bir fark olup olunmadığı karşılaştırma yöntemi kullanılarak Ankara ilinde kamu ve özel sektör çalışanlarına katılıyla 534 adet anket uygulanmış ve çıkan sonuçlar analiz edilmiştir. Kamu sektör çalışanlarına baktığımızda özel sektör çalışanlarına göre örgütsel adalet algıları düşüktür. İki sektörde de ücret düzeyi arttıkça iş tatmini artmaktadır. Özel sektörde durumu evli olanların, kamuda evli olanlara göre örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Altınkurt Y. ve Yılmaz K. (2010) orta öğretim kurumlarının yöneticilerinin değerlerine göre yönetim tarzlarının öğretmenler üzerinde yaratmış olduğu örgütsel adalet algısını Kütahya merkezde bulunan, orta öğretimde görev yapan 258 öğretmene anket uygulanmış ve neticesinde çıkan sonuçlar analiz edilmiştir. En olumsuz görüşe ait değerler

yönetiminde meslek lisesi öğretmenleri olduğu ve kültür dersi öğretileri hem değerler hem de örgütsel adalet konusunda daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin, Basım ve Karataş (2011) çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolünü ölçmek amacıyla Ankara ve İstanbul da bulunan sekiz sağlık kuruluşundaki 247 hemşire üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmadır. Etkileşim adaleti arttıkça çalışanların kendilerine güvenin arttığı ve bununla birlikte problem çözme becerilerinin de yükseldiği görülmektedir.

Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009) örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla imalat ve sanayi sektöründe çalışan, Kayseri, Niğde Konya illerinde bulunan 502 kişiye anket uygulanmış olup veriler analiz edilmiştir. Çalışanların dağıtım ve etkileşim adaletlerinde olumsuz olması tükenmişlik sendromunu arttığı tespit edilmiştir.

Top (2012) hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu ölçmek için İstanbul da bulunan beş araştırma hastanesi üzerinde anket yöntemi uygulanarak veriler toplanıp analiz edilmiştir. Ankete, 304 hekim ve 254 hemşire katılmıştır. Ankete katılan hekim olsun hemşire olsun örgütsel güvenlerinin arttıkça iş doyumlarının artıkları tespit edilmiştir.

Yazıcıoğlu (2009) konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerinde Ankara şehrinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin oluşturduğu toplam da dokuz otelin katılımıyla 332 kişiye anket uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda çalışanların örgütsel güven ve iş tatmini seviyelerinin yüksek olması sonucunda işten ayrılma niyetlerinde azaldığı ve tam tersi durumda ise işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca kıdem yılı arttıkça örgütsel güven duygusu artmakta ve kıdem yılıyla birlikte işten ayrılma duygusu da azalmaktadır.

Eğinli A.T. (2009) çalışanlarda iş doyumunu belirlemek için kamu ve özel hastaneler karşılaştırılması yapılmıştır. İzmir ilinde bulunan üç özel, iki kamu hastanesi örneklem olarak seçilmiş ve toplamda 370 kişiye anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarının analizlerinin neticesinde, kamu hastanelerinde çalışanların özel hastane çalışanlarına göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu, çalışanlar ücretleri arttıkça iş doyumlarında arttığı ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin öncelik sıralaması da çalışanlar arasında farklılıklar arz etmektedir.

Cihangir oğlu, şahin ve Naktiyok (2010) hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerinde Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulan toplamda otuz dokuz kamu hastanesi 900 hekim üzerinde kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Veriler analizi neticesinde, örgütsel adalet algısının başhekim ve yönetim pozisyonunda bulunan hekimlerde, klinikte hasta tedavisine bakan hekimlere göre yüksek olduğu ve yaş yükseldikçe örgütsel adalet algılarının alt yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu, sonucuna ulaşılmıştır.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak İstanbul şehri Kartal ilçesinde bulunan 2016 okul öncesi öğretmen örneklem olarak kullanılmış ve yapılan anketlerin sonucu analiz edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ve dönüşümcü liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik algılarının evlilerin bekarlara göre, lisans mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu ayrıca 51 yaş üstü öğretmenlerin iş tatminlerinin diğer alt yaşta bulunan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bağcı (2013) çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak tekstil sektöründe maksadıyla Gaziantep, İstanbul, İzmir, Bursa Denizli illerinde bulunan otuz bir işletmede 425 kişi üzerinde anket uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizleri neticesinde çalışanların; dağıtım adalet algısının, işlemsel adalet algısının, kişisel adalet algısının yüksek olması durumunda ise işletmede, duygusal gerçekte olacak olan duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Doğan (2005) çalışanların iş tatminiyle ilişkilendirilmif stres ve prosodürel adalet algılamalarını araştırmak maksadıyla Gazi Hastanesinde 101 hemşire üzerinde araştırma yapılmış ve veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizi neticesinde, stresin, prosedür adaletin, rol karmaşıklığı, fiziksel yorgunluk, rol belirsizliği ve başarısızlık kaygısını iş tatminine üzerine etkisi vardır.

Altay (2009) çalışanların tükenmişliği ve iş tatmini üzerinde bir araştırmak için Antakya ili ve İskenderun ilçesinde bulunan en az iki yıldızlı otellerde çalışan 111 kişi üzerinde anket uygulanmış ve verilerin analizi sağlanmıştır. Bulgular neticesinde meslekte ilerleme imkânlarının olmadığı çalışma ortamlarında duyarsızlaşma düzeyinin arttığı, çalışanlara verilen sorumluluğun azaldığı çalışma ortamlarında düşük başarı hissi yaşanmaktadır. İş tatmini, düşük kişisel başarı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkenlerinin etkilediğini gözlemlenmiştir.

Demirel (2013) mesleki stresin iş tatminine etkisini örgütsel desteği aracılık rolü ile belirlemek için hakim ve savcılardan oluşan 393 kişi üzerinde anket yöntemiyle veriler toplanarak analiz edilmiştir. Örgütsel desteğin, iş tatmini ve stres arasında aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin B. ve Taşkaya S. (2010) sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeliyle incelenmesi için Adana ilinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinde 477 sağlık çalışanı üzerine anket düzenlenmiş ve toplanan veriler analizi edilmiştir. Bu kapsamda örnekleme ki çalışanların, örgütsel adalet algılarının orta seviyede olduğu, eğitim seviyesi yüksekçikçe örgütsel adalet algının arttığı buna sebep olarak da eğitim seviyesinin yükselmesiyle gelir seviyelerinde arttığı, çalışan personelin, nöbet sayısı, baktığı hasta sayısı ve fazla çalışma gibi unsurlar söz konusu olduğu zaman örgütsel adalet algılarının gerilediği tespit edilmiştir.

Koç H. ve Yazıcıoğlu (2011) yöneticilere duyulan güvenle iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek için kamu ve özel sektör kıyaslama gerçekleştirilmiş ve Ankara ilinde bulunan 348 kamu sektörü, 356 özel sektör çalışana anket uygulanmıştır. Çalışanlara verilen anketlere uygulanan analizler neticesinde, yöneticilere duyulan güven eğitim seviyesi arttıkça azalmakta, eğitim seviyesi de yükseldikçe azalmaktadır. Yöneticilere duyulan güven ve iş tatmini endeksi kamu sektöründe fazla özel sektörde az olduğu tespit edilmiştir. Örnekleme çalışanların yaşı düştükçe iş tatminin arttığı gözlenmiştir, yani gençlerin yaşlılara göre iş tatminlerinin fazla olduğu görülmüştür. Kıdem yılı arttıkça iş tatminin arttığı, kıdem yılı azaldıkça iş tatminin arttığı görülmüştür. Çalışanların yöneticilere duyduğu güven neticesinde iş tatmininin arttırdığı ilişkisi belirtildiğinde bu ilişki özel sektör çalışanlarında kamu sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Turunç Ö, Tabak H., Şeşen H ve Türkyılmaz A. (2010) çalışma hayatında prosedür adaleti iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetini incelemek için devlet üniversitesinde 106 akademisyen üzerinde anket uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir. Prosedür adaletinin yaşam kalitesini, iş tatminini, etkilediği belirlenmiştir. Aynı zamanda iş stresinin çalışanların yaşam kalitesini olumsuz etkilediği ve çalışma ortamının kaliteli olması iş tatmini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İyigün (2012) örgütsel adalet kavramını nicel bir şekilde anlatarak kurumsal bir yaklaşım kapsamında değerlendirmiştir. Sonuç itibariyle örgütsel adalet kavramını işletmenin devamlı ve sürdürülebilirliği ve her şeyden önce geleceğini etkileyen kavram

olarak görmüştür. Yöneticilerin çalışma hayatında adaleti tahsis ederek iş barışını ve bunun sonucunda hem ülke hem de işletmenin refahını arttıracığı gözden kaçırılmamalıdır. Çalışanların örgüt içerisinde adaletin tahsis edilmesi durumunda, yöneticilere karşı olumsuz tutum sergilemeleri ve yapılan işlerde verimsizlik, işten kaçma vs. olumsuzluklara etki etmektedir.

Çarkçı H.İ. ve Oksay A. (2004) örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatminine etkilerini araştırmak amacıyla 410 hastane çalışanı üzerine anket yöntemiyle bilgiler toplanıp analiz edilmiştir. Araştırma hastanelerinde iş tatmin yüksek olduğu, branş hastanelerinde ise yönetim tatminin olduğu, devlet hastanelerin de çalışan personelin ise hem fiziksel koşullar hem de diğer olumsuz şartlardan dolayı iş tatminlerin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini en düşük olan doktorlar olduğu, en yüksek olan ise hastane de bulunan laborant, röntgen teknisyeni vb. gibi branşlarda çalışanların olduğu, ikinci sırada ise hemşire/ebelerin olduğu görülmüştür. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iş tatminsizlik seviyelerinin yüksek olduğu ve hastanelerin çalışma şartlarının, iş yüklerinin fazlalığı veya azlığının, fiziksel koşulların, iş güvencesi kaygısı olup olmamasına göre de iş tatmini düzeyinin olumlu ve olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sökmen A. ,Bilsel A.M. ve Erbil C. (2013) örgütsel adaletin çalışanların moral ve motivasyonu üzerindeki etkilerinin araştırılması için bankacılık sektöründe çalışanlar 130 üzerinde anket uygulanmış ve veriler toplanarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak, yapılan regresyon analizinin sonucuna dayandırılarak örgütsel adaletin moral ve motivasyon üzerinde bir ilişkisi olduğu, örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algılarının yüksel olduğunu değerlendirdiği konularda moral ve motivasyonlarının yükseldiği, yöneticilerinin çalışanların sorun ve dertleriyle ilgilendiklerinde çalışan performansının da paralelinde pozitif yönlü olarak arttığı görülmüştür.

Çelen Ö., Teke A. ve Cihangiroğlu N. (2013) Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi araştırmak için Gülhane Askeri Tıp Hastanesi çalışanlarının 146'sı üzerinde anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmış ve SPSS programı üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Hemşirelerde örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi olduğu, duygusal ve normatif bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ülker G. (2008) çalışanların örgütsel adalet algılarının yönetici ve örgüte güveni etkileyip etkilemediğini araştırmak için, Abant İzzet Baysal Üniversitesi 109 idari

personeline anket uygulanmış ve anketten toplanan veriler analiz edilmiştir. Örgütsel güven analizi ölçülürken prosedür adaletin etkilediği, etkileşim analizinin etkilediği, dağıtım adaletinin etkilemediği, prosedür/dağıtım/etkileşim adaletlerinin içerisinde en çok etkisi olan etkileşim adaleti olduğu ve etkileşim adaleti en çok yöneticiye duyulan güvenden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

İçerli L. (2010) örgütsel adalet kavramı kuramsal bir yaklaşımla anlatılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, iş görenlerin en büyük motive eden kaynakların başında emeklerinin karşılıklarını almaktır. Bu hak ve menfaatlerin dağıtımı esnasında adil bir düzen içerisinde dağıtılması ve iş görenlere değer veriler yönetime de katılımlarının sağlanması gerekliliğidir. Bahse konu hususların dağıtımı esnasında en önemli unsur örgütsel adalettir. Çünkü ücret olsun terfi olsun ya da disiplin işlemlerinin hepsi adalet çerçevesinde hakkaniyet gözetilerek yapılmalıdır ki iş görenin moral ve motivasyonu artmalı buda işletmeye büyük bir kazanç olarak geri dönmektedir.

Ünalın D., Çetinkaya F., Özyurt Ö., Kayabaşı A., (2006) hastanede çalışan sekreterlerin iş memnuiyetinin ölçülmesi için, Erciyes Üniversitesinde görev yapan ve farklı polikliniklerde bulunan 140 sekretere anket uygulanmıştır. Netice itibariyle, hastane ortamında güvenlik tedbirlerinin yetersiz olduğu, iş memnuiyet oranının %84,3 olduğu, iş görenlerin yarısı kurumsal bir değer inancına sahip olduğu, kurumun parçası olmaktan gurur duyduğu, teknoloji altyapı kullanılarak bilgilendirme sisteminin yeterli olduğu, iş arkadaşlarıyla iyi ilişki kuran sekreterlerin iş memnuiyetlerin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2. Yabancı Yazın

Shann (1998) kentsel ortaokullarda öğretmenler arasında örgütsel bağlılık ve iş tatminini ölçmek maksadıyla dört kentte bulunan 92 ortaokul öğretmene anket uygulamış ve verilerin analiz etmiştir. Öğretmen iş tatminini belirleyen unsurların başında öğrenci ve öğretmen ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Ololube (2006) motivasyon ve iş tatminini okul etiği üzerindeki etkilerini incelemek için Nijerya ülkesinde bulunan öğretmenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma neticesinde ülkenin de ekonomik durumu gözetilerek iş tatmini en çok etkileyen hususların başında ücret ve eğitim politikalarıyla yan hakları almıştır. Diğer bir hususta iş doyumunu ve motivasyonun iş performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Zainalipoura, Mirkamaliç, Akbar ve Finib (2010) örgütsel adaletin iş doyumuna etkisini belirlemek için okullarda yapmış olduğu çalışmaya 120 öğretmen iştirak etmiş ve toplanan verileri analiz etmiştir. Analizler neticesinde örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel adalet alt başlıkları (dağıtım/prosedür/etkileşim) ile iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden olan (terfi/ücret/) arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ma ve MacMilan (1999) iş koşullarının iş tatminine etkisini araştırmak için 2202 ilkökul öğretmenini üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar neticesinde, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla iş tatminine sahip olduğu, kıdem süresi arttıkça iş tatminini düzeylerinin de ters orantılı olarak azaldığı, çalışma şartlarının da iş tatminine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mohammad (2011) örgütsel adaletin iş tatmini algılama düzeylerini ölçmek için öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu kitlenin algı ile tanımlamalarının bağımsız değişkenlerin (cinsiyet, yaş, eğitim, okul türü, maaş ve okul yeri) şiddetini ölçmeye çalışmaktadır. Verileri analizleri neticesinde okul yöneticilerinin örgütsel adaletin bilincinin (çalışma ortamındaki ilişki, etkileşimsel adalet, dağıtım ve işlemsel adalet) yüksek olduğu, devlet liselerinde bulunan okul yöneticilerin örgütsel adalet ve iş doyumunu algılarının yüksek olduğu kanısına varılmıştır.

Sunders ve Thornhill (2003) örgütsel adaletin yönetim üzerindeki değişimlere güven duygusunu incelemektedir. Yapılan araştırma neticesinde dağıtım adaletinin çalışanların güven duygusu ve şüphencilik arasında çok fark olmadığı, güven duygusunu artıran davranışların (etkileşim adaleti) adaletsiz davranış arasında ayırım olduğu, prosedür ve güven adaleti arasında ilişkinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alexander ve Ruderman (1987) dağıtımsal ve prosedür adaletin, örgütsel davranışa etkisini araştırmasının sonucunda; dağıtımsal ve prosedür adaletin iş tatmini üzerine etkisi olduğu, örgütsel değişkenleri tahmin etmede (yönetime güven, uyum/çatışma, yönetici değerlendirme vb.) kılavuz kaptan görevi sürdürdüğü sonucuna ulaşılmış. Dağıtımsal adalet ile prosedürel adaletin hangisinin daha etkin olduğu belirlenememiştir.

Aslam (2012) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada; örgütsel adaletin iş doyumuna üzerine etkisi olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Verilerin analizi neticesinde örgütsel adaletin iş tatminine olumlu yönde etkide bulunduğu, Çalışanlar, yönetim tarafından sunulan etkileşim, dağıtım, işlemsel ve işlemsel adaletin, adil bir şekilde gerçekleştirileceğine inanırlarsa gelecekte sunulacak olan ücret, fırsatlar iş

arkadaşları ve yöneticilerle alakalı ilişkiler, çalışma programları vb. konularda çalışan lehine olacağı düşüncesi meydana gelmektedir. Çalışanlar yapmış oldukları çalışmalara neticesinde elde edecekleri faydanın yeterli ve anlamlı olacağını değerlendiren çalışanların, diğer çalışanlara göre iş tatminlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel adaletin iş tatminine olumlu yönde etki ettiğine örgütsel adaletin sonucunda iş tatmini olduğu bulgusu da kanıtlanmıştır.

Konovsky ve Cropanzano (1991) işletimsel adaletin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etki sağladığı belirlenmiş ve işlemsel adaletin (yöneticiye güven, bağlılık, iş tatmini) çalışanın davranışlarına (performans ve işten ayrılma niyeti) etki ettiği değerlendirilmiştir. Ayrıca dağıtım adaletinin çalışan davranışlarına etkisi olup olmadığı sonucuna ulaşılamamıştır.

Ranjdoust ve Mirzaei (2012) örgüt sağlığının iş tatminine etkisini belirlemek için 159 öğretmen üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, örgüt sağlığının iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Schappe (1998) yapmış olduğu çalışmada bütün adalet algılarının iş tatmini anlamlı bir şekilde etkilediği ancak bu etkileme şiddetinin en çok olduğu adalet türlerinin işlem ve dağıtım adaleti olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tye ve O'Brien (2002) öğretmen üzerinde iş tatmini araştırmaları sonucunda; öğretmenler arasında iş tatmini konusunda farklılıkların olduğu ve bu farklılıklar bireysel faktörlerden (sosyo-ekonomik durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, etnisite) kaynaklansa da öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılık düzeyiyle ilişkisi olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Fatihah, Amiraa ve Halim (2011) iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemek için Mazlezya ülkesi Selangor şehri bulunan 200 adet lise öğretmeni üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde; örgütsel adalet ile iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin iş tatmini arasındaki ilişkiyi aracı değişken olarak, örgütsel vatandaşlık ile ölçmek istenildiğinde, örgütsel adaletin iş tatminine anlamlı ve pozitif yönlü etki ettiği sonucu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerde kıdem yılı arttıkça iş doyumunu ve örgütsel adalet algılarının da arttığı belirlenmiştir. İşlemsel ve dağıtımsal adalet karşılaştırılması neticesinde korelasyon oranı en yüksek işlemsel adalette olduğu ve örgütsel adalet algılarının öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde çok büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Colquitt (2001) örgütsel adalet algısı incelemek için 183 çalışan üzerinde meta-analitik yöntem kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. İşlemsel ve dağıtım adaletinin iş görenlerin örgüte bağlılıkları üzerine istatistiksel bir anlamlılıklarının olduğuna, bilgisel ve kişiler arası adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM **ÖLÇEKLER ve HİPOTEZLER**

4. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMINİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Çalışmanın bu bölümünü özetlemek gerekirse, amacı metodu, örneklem ve anakütle, veri toplama yöntemi, hipotezler, sınırlar ve kısıtları, kullanılacak olan istatistiksel yöntemlerin neler olduğu belirtilmekte ve araştırma amaç ve hipotezler istikametinde veriler analiz edilecektir.

4.2.1. Araştırmanın konusu

Araştırmamızın ise Mersin İl ve Akdeniz İlçesinde bulunan Mersin Serbest Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren, üç adet hazır giyim (konfeksiyon) işletmesinde bulunan, çalışanlar üzerinde anket uygulanmıştır. Anketlerin sonuçları bilimsel yöntemlerle ölçülmüş olup, çalışanların iş tatmini ve örgütsel adalet algıları ölçülmüştür.

4.1.2. Araştırmanın amacı

Araştırma Türkiye ülkesinde Mersin şehrinin Akdeniz ilçesinde bulunan Mersin Serbest Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren üç adet hazır giyim firmasının katılımıyla işçi (mavi yaka) ve idari (beyaz yaka) personelin katılımıyla, örgütsel adalet algılarının iş tatminini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. 429 çalışan tarafından katılım sağlanarak veriler ışığında şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
2. Çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi vb.) ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?

Çalışmamıza amacına genel hatlarıyla baktığımızda iş görenlerin adalet algısının iş tatminlerine etkisini ve bireysel özellikleri ile bir ilişkisi olup olmadığının cevabı aranmıştır.

4.1.3. Araştırmanın önemi

Hızla gelişen dünya içerisinde, küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı ve bu ortamın sonucunda işletmeler, değişen koşullara ayak uydurabilme yeteneği ile ayakta kalabilmektedir. Değişen koşulların zorluluğu, öldürücü rekabet, küresel ve yerel anlamda baskılar gibi faktörler insan kaynaklarının önemini daha da artırmaktadır. Bu insan ögesini kaybeden şirketler, hem kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanamamakta hem de kaynakların etkin ve verimli kullanamamasında ötürü maliyetleri artırmakla ve bunun sonucu olarak da rekabet gücünü kaybetmektedir.

İnsan faktörünün, hayati önem arz ettiği bu ortamda; çalışanların kendilerini kurumlarına ait hissetmelerini ve kurum içerisinde dağıtılacak olan ceza ve ödüllerin adil olması, karar alım süreçlerine çalışanların katılımlarının sağlanılarak iş tatminlerinin yükseltilmesi sağlanmalıdır.

Son yıllarda hazır giyim (konfeksiyon) sektöründe, küresel anlamda dünyada yükselen değerlerden bir tanesi haline gelen Çin, rekabetin daha da artmasını sağlamıştır. Çin düşük maliyetli insan gücü ve girdilerin ucuz olması nedeni ile rekabet gücünü artırmaktadır. Tamda bu bağlamda Türkiye hazır giyim sektörünün yapması gereken en önemli husus kalite standardını yükseltmek ve hazır giyim sektöründe küresel anlamda marka değerini artırmaktır. Tabi bu hedeflere ulaşılabilmesi için insan faktörüne önem vermek hayati öneme sahip olmaktadır.

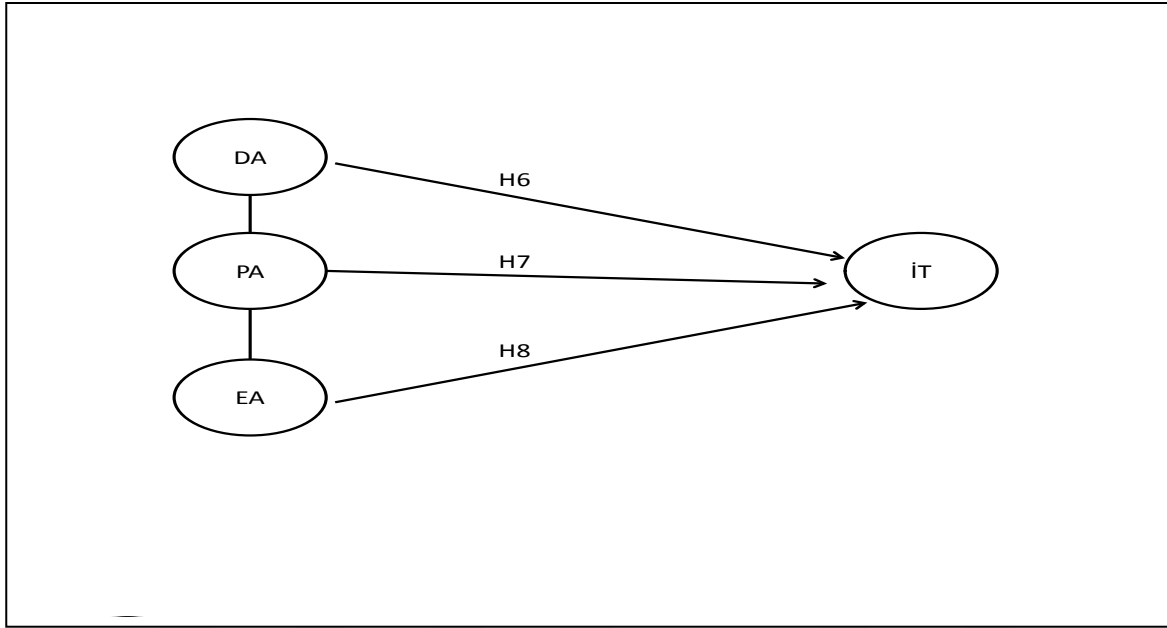
İş tatmini ve örgütsel adalet algısı konusunda, genellikle çalışmalara ülke çapında bankacılık sektörü ve devlet kurumlarında uygulanmış, bunun yanında ise küçük ve orta ölçekli işletmelere uygulanmamıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde fazla miktarda akademik çalışma yapılmayan, konfeksiyon sektöründe uygulanmış olması ve bunun sonucu olarak da değişkenler arasında çıkacak sonuçların, literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Nicel bir araştırma yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Bu anketler hazır giyim işletmeler elden iletilmiş ve toplamda 450 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 429 adeti geri dönüşü sağlanmış ve bu anketlerdeki verilen cevaplar SPSS (Statistical Package for

Social Sciences) programına, IBM SPSS Statistics 22.0 sürümü kullanılarak veriler aktarılmıştır. Verilerin analizi yapılması esnasında istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından olan dağıtım adaleti (DA), prosedür adaleti (PA), etkileşim (EA) ve iş tatmini (İT), arasındaki ilişkiyi, incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış olup soruların faktör yükleri belirtilmiştir. Araştırmamızın araştırma modeli Şekil 4.5'te sunulmuştur.



Şekil.4.5. Araştırmanın modeli

Araştırmamızı ait hipotezlerimizin sıralaması şu şekildedir;

- H1:**
 - a. Çalışanların dağıtım adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.
 - b. Çalışanların prosedür adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.
 - c. Çalışanların etkileşim adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.
- H2:**
 - a. Çalışanların dağıtım adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.
 - b. Çalışanların prosedür adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.
 - c. Çalışanların etkileşim adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.
- H3:**
 - a. Çalışanların dağıtım adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
 - b. Çalışanların prosedür adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
 - c. Çalışanların etkileşim adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

- H4:** a. Çalışanların dağıtım adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
b. Çalışanların prosedür adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
c. Çalışanların etkileşim adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
- H5:** a. Çalışanların dağıtım adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.
b. Çalışanların prosedür adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.
c. Çalışanların etkileşim adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.
- H6:** Çalışanların dağıtım adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
- H7:** Çalışanların prosedür adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- H8:** Çalışanların etkileşim adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

4.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırmamız örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisini, örgütsel adalet alt boyutlarıyla (DA, PA, EA) şeklinde açıklamaya çalıştık. Ancak değişkenlere iki değişkenle sınırlı tutulmuş ve ara değişken uygulanmamıştır. Bahse konu araştırma örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında kalmıştır.

Araştırmamızın örnekleme Mersin ilinde bulunan Mersin Serbest Bölgesi'ndeki birçok hazır giyim işletmesi olmasına rağmen, üç işletme üzerine sınırlanılmıştır. Araştırmaya katılan bazı işletmelerin başka şehirlerde de şubelerinin olması, zaman ve para kısıtlamalardan ötürü örnekleme katılımı sağlanılamamıştır.

4.4. Araştırmanın Yönetimi

Anketler toplandıktan sonra veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programına, IBM SPSS Statistics 22.0 sürümü kullanılarak aktarılmıştır. Çalışmamıza verilerin analizinde ek olarak MS Excel programında kullanılmıştır. Değerlendirme yapılması esnasında tamamlayıcı metotlarda (Standart sapma, Frekans, Ortalama) kullanılmıştır.

Anket sorularına güvenilirlik analizi ile frekans analizi uygulanmıştır. Demografik özelliklerle ilgili analiz ve çizelgeler oluşturulmuştur. Demografik özelliklerin, örgütsel

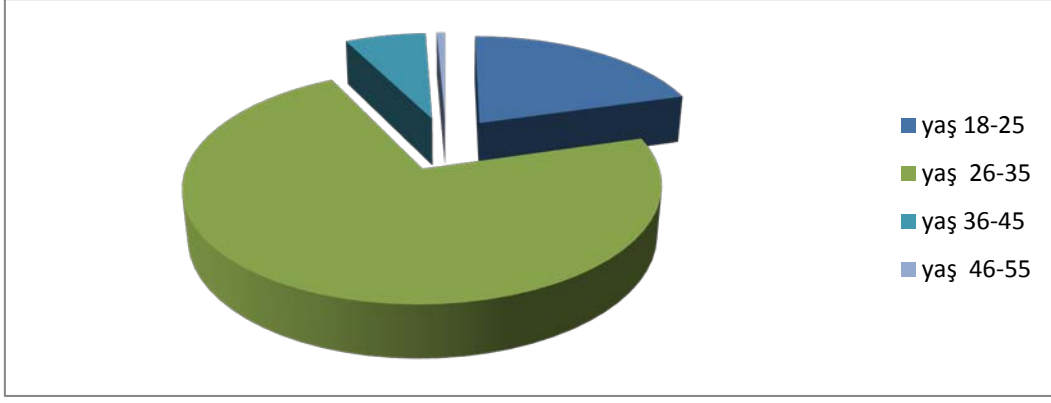
adalet algılarının alt boyutların her birine etkileri ölçülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet algısının her birinin (dağıtım, prosedür, etkileşim adaleti) alt boyutlarının her birinin, iş tatminine etkileri ölçülmüştür. Hipotezlerin sınanması esnasında kullanılan testler; t-testlerinden olan, one way anova, independent sample uygulanmıştır. Ayrıca frekans, korelasyon, regresyon analizleri uygulanmıştır.

4.4.1. Evren ve örneklem

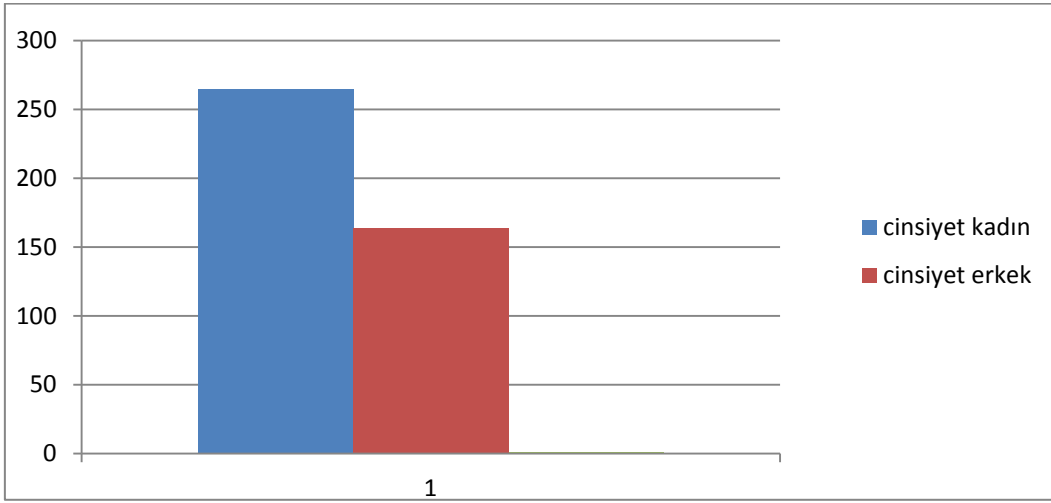
Çalışmamıza amacına baktığımızda Mersin İlinde bulunan, Mersin Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren, üç adet hazır giyim firması çalışanlarıdır. Anketler bizzat firmalara gidilerek işletmeler elden teslim edilmiş ve gönüllük esası çerçevesinde katılımın sağlanması uygulanmıştır. Üç hazır giyim işletmesine toplamda 450 adet anket teslim edilmiş ve ankete katılmak istemeyenler veya anketi eksik dolduran olmuş ve sonuç olarak anketi tam ve eksiksiz olarak 429 kişi doldurmuştur.

4.4.2. Demografik özelliklere ait bulgular

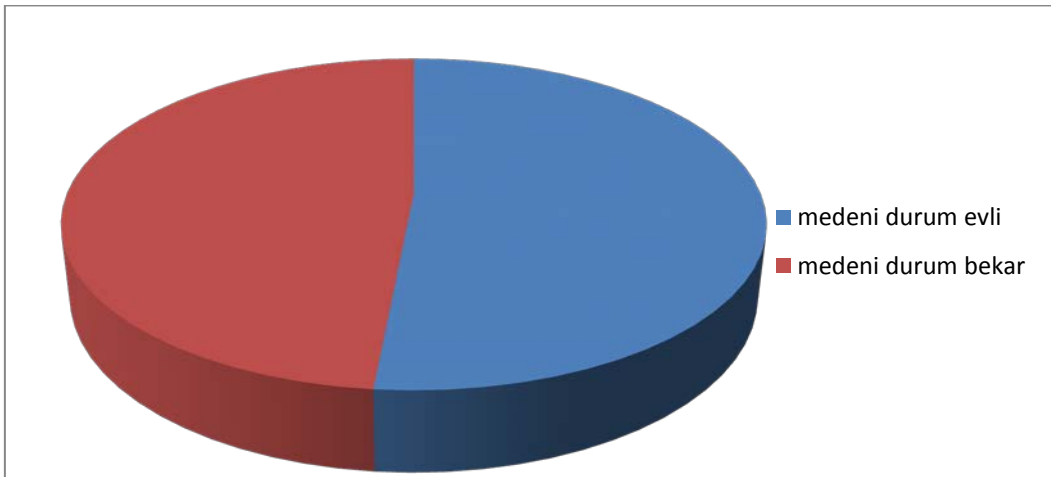
Ankete katılan 429 işgörenlerin 18-25 yaş arası: 88'i (%20.5), 26-35 yaş arası: 309'u (%72), 36-45 yaş arası: 29'u (%6.8), 46-55 yaş arası: 3'e (%7) tekamül etmektedir. Kadın erkek oranlarına bakarsak, 265'i (%61.8) kadın; 164'ü (%38.2) erkektir. Medeni durumları ise 221'i (%51.5) evli; 208'i (48,5) bekârdır. Eğitim durumu ise 243'ü (%56.6) ilköğretim; 142'i (%33.1) lise; 41'i (%9.6) lisans; 1'i (%2) doktora mezunudur. Çalışma süresine ise, 0-5 yıl 218 kişi (%50.08), 6-10 yıl 156 kişi (%36.4), 11-15 yıl 24 kişi (%12.6), 16-20 yıl 1 kişi (%2) olarak işletmede çalışma süresine sahiptir.



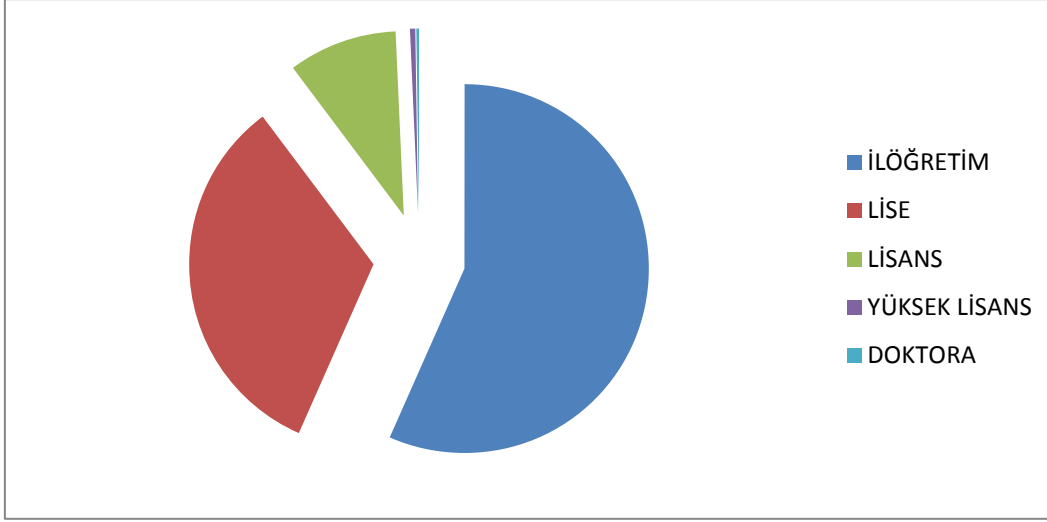
Şekil 4.6. Demografik özellik belirten pasta grafik



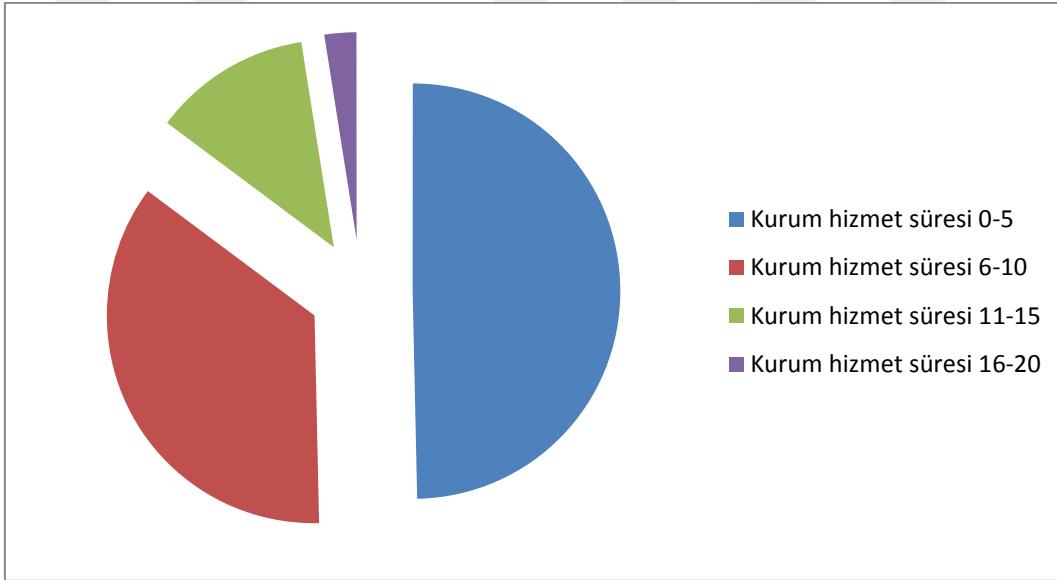
Şekil 4.7. Demografik özellik belirten cinsiyet sütun grafik



Şekil 4.8. Demografik özellik medeni duruma ait pasta grafik



Şekil 4.9. Demografik özellik eğitim düzeyi bilgileri



Şekil 4.10. Demografik özellikler çalışma süresi

4.4.3. Veri toplaması

Araştırma konusu olan Mersin İl ve Akdeniz İlçesinde bulan Mersin Serbest Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren, üç adet hazır giyim (konfeksiyon) işletmesinde bulunan, çalışanlar üzerinde 2017 yılında anket uygulanarak veriler toplanmıştır. 450 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 429 âdeti geri dönüşü sağlanılmış ve anket geri dönüş oranı %95 olmuştur. Araştırmaya katılan çalışanlardan toplanan veriler gizlilik prensibi kapsamında değerlendirme yapılarak verilerin muhafazası yapılmıştır.

Anketi incelediğimizde ise hemen karşımıza çıkan ilk bölümde, demografik sorular (eğitim, yaş, cinsiyet, çalışma süresi, medeni hali ve çalıştığımız kurum) belirtilmektedir. İkinci bölümde ise; toplamda 25 soru karşımızda çıkmakta bunun ilk 5 sorusu iş tatmini ölçeği son 20 soru ise; örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır.

Verilerin toplanması maksadıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Anketlerde beşli likert ölçeği kullanılmış olup, ankete katılanların algılarını ölçülebilmesi için, farklı boyutlardaki düşüncelerin ölçülmesi amaçlanmıştır. Likert ölçeğine baktığımızda nicel araştırma yöntemlerinde en uygun ve en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada maksat önceden oluşturulan bir çerçeve içerisinde ankete katılanların kaçının buna uyup uymadığını belirlenmesi aşamasıdır. Verilerin toplanması maksadıyla aşağıda belirtilen formlarda, örgüt içerisinde genel iş tatmini belirlemek için Arnett (1999) ve Judge (2009) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine baktığımız zaman ise, Nief ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ve geçerleme çalışması yapılmış ölçek kullanılmıştır.

4.4.3.1. Faktör analizi

Birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen birden fazla değişkenin azaltılarak anlamlı bir bütün olmasının, istatistiksel olarak sağlanmasıdır. 429 Kişiden elde edilen veriler doğrultusunda faktör analizine uygunluğunu sağlanıp sağlanılmadığını ulaşmak maksadıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett değerleri incelenmiştir. Analizle sonucunda faktör analizine uygun olması için KMO değerinin minimum 0.60 olması ve Barlett testinin anlamlılığının oluşması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Faktör analizinde dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi KMO ve Barlett testi uygulanırken, KMO değerinin 1'e yakın olması ve Barlett testinde ise $p < 0.05$ 'den küçük olması anlamlılık düzeyini belirtir. Bu değerler elde edildikten sonra ölçeğin alt boyutlarını belirlemek maksadıyla faktör analizi gerçekleştirilir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirlidir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derece güvenilir bir ölçektir.

4.4.3.2. Örgütsel adalet ölçeği

Örgütsel adalet algısına ölçmeye yönelik olan örgütsel adalet ölçeğine baktığımız zaman, 20 sorudan oluşmakta ve dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Karaeminoğulları 2006 tarafından Türkçeye uyarlanarak beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Ölçüm güvenilirliğini tanımlamak gerekirse; değişkem içersinde yer alan sorular arasında ortalama bir ilişki baz alıp başka bir tanımla ölçümün içsel tutarlılığını belirtmektedir (Kitapçı, 2013). Diğer bir güvenilirlik kısaslarından olan Cronbach alfa katsayısı değer olarak 1' e ne kadar yakın ise ölçekte çok daha güvenilir anlam taşımaktadır (Demirel 2013).

Niehoff ve Moorman çalışmaları neticesinde oluşturulan ölçekte örgütsel adaletin tüm boyutlarına baktığımız zaman güvenilirliği sırasıyla Cronbach alfa: dağıtım adalet 91, prosedür adaleti 85 ve etkileşim adaleti 92 olduğu ifade edilmiştir (Çalışkan,2015:127). Bu ölçeği Yürür (2008) sanayi sektöründe, Söyük (2007) sağlık sektöründe, Günaydın (2001) tekstil sektöründe yapmış olduğu alan çalışmalarında kullanmıştır. Bu çalışmaların genel sonucu olarak ölçeğin bütün alt boyutlarının içerik olarak birbirine kapsadığı ve faktör analizlerinin sonuçları da gözlemlendiği gibi bütün alt boyutların birbiriyle paralel yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bizim test sonucumuza göre örgütsel adaletin al üç alt boyutuna ilişkin alfa değerleri SPSS analizleri neticeleri sunulmuştur.

Çizelge 4.1. Örgütsel adalet algısının alt boyutlarının ait alfa değerleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cronbach Alfa
Dağıtım Adaleti	0.902
Prosedür Adaleti	0.948
Etkileşim Adaleti	0.954

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutundan olan dağıtım adaletini ölçeğin ifadelerinde, çalışma programının, ücretin, iş yükünün, dağıtılan ödüllerin ve sorumluluklarının adil olup olmadığı sorgulanmaktadır. İkinci alt boyutu olan prosedür adaletinde işle ilgili karar verme, karar verme sürecinde astların dinlenilmesi, karar verme

sürecinde istişare yapıp yapılmadığı, karar açıklamada ek bilgi sağlayıp sağlamadığı, çalışanlara karar verilme sonucunda oluşacak etkiyi tüm çalışanlara uygular ve çalışanların kararlara itiraz veya onaylama hakları olup olmadığı sorgulanmaktadır. Son alt boyut olan etkileşim adaletinde, karar verme süreçlerinde astları nazik olup olunmadığı, karar süreçlerinde kişisel ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığı, yöneticilerin astlarına karşı samimi olup olmadığı, hakların korunup korunmadığı, karar uygulamalarında katılımın sağlanıp sağlanılmadığı, karar verme sebeplerin açıklanması, karar verme sürecinde mantıklı izahların sunulması ve kararların açıkça anlatılması.

Örgütsel adalet ölçeği 20 sorudan oluşmakta, 3 boyuttan ifade edilmektedir. Bunlar sırasıyla; dağıtım adaleti prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Örgütsel adalet algısı ölçeğinin cronbach alfa değeri $\alpha = 0.978$ bulunmuştur. KMO ve Barlett testi sonucu (Çizelge 4.2) belirtilmiştir.

Çizelge 4.2. Örgütsel adalet algısı ölçeği ve barlett küresellik testi

Örneklemin yeterliliğine ilişkin KMO ölçeği		0.890
Barlett's Küresellik Testi	Approx Chi- Square	15888.744
	Df	190
	Sig	.000

Yukarıdaki çizelgede belirtilen KMO değeri 0.890 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı için Barlett testi sonucu 15888.744 (sig :0.000 $p < 0.001$) olarak bulunmuştur. Yani Çizelge 4.2 da belirtilen değerler faktör analizi yapabilmemizi uygun kılmaktadır.

Örgütsel adalet algısının analizi esnasında temel bileşenler analiziyle sınıanmıştır. Ölçeğin içersinde bulunan faktörler sınıanması için Varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör yükü alt sınır olarak 0.40 değeri alınmış. Soruların faktörlere göre dağılımı faktör yük değeri Çizelge 4.3' de verilmiştir.

Çizelge 4.3. Örgütsel adalet ölçeği faktör yükleri

Örgütsel Adalet Algısı ölçeği soruları	Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti
Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	0.938		
Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	0.937		
İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum. .	0.932		
Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	0.915		
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	0.907		
İl / şube müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.		0.92	
İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.		0.893	
İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.		0.882	
İl / şube müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.		0.882	
İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.		0.860	
Çalışanların, İl / şube müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.		0.855	
İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.			0.836
İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.			0.829
İl / şube müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.			0.827
İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.			0.820
İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.			0.820
İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.			0.820
İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.			0.797
İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.			0.641
İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.			0.683

Ekstrasyon metodu: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimaks/

Açıklanan toplam varyans :% 85.560

Çizelge 4.3 de yer alan en küçük değer olan faktör yükü, örgütsel adalet ölçeği için 0.641 olduğu gözlenmekte olup, bu durum genel anlamda ölçeğin bütünlük teşkil ettiğini göstermektedir. Yapmış olduğumuz faktör analizinde, açıklanan toplam varyans değerinin %85.560 ve KMO 0.890 değeri olarak ölçülmüş bu oranlar ölçeği faktör yapısının gücünü ölçek yüksek derece güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birden çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın $0.80 \leq \alpha < 1.00$ değerleri arasında olması ölçeğin yüksek katsayısında olduğu anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin açıklanan toplam varyans oranının %85.560 olarak tespit edilmiş bu oran yeterli olarak kabul edilmektedir.

4.4.3.3. İş tatmini ölçeği

İş tatminini ölçmeye yönelik olarak Arnett (1999) ve Judge (2009) tarafından geliştirilmiş olan beş adet sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Sorulara baktığımız zaman sırasıyla; işimden tatmin olduğumu hissediyorum, işimden heyecan duyuyorum, işimi yaparken gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor, bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum, işimde kendimi mutlu hissediyorum şeklinde ifade edilmektedir. Sorulara cevaba baktığımız zaman beşli likert ölçeği çerçevesinde hazırlanmış ve cevaplar; kesinlikle katılmam, katılmam, kararsızım, katılırım, kesinlikle katılırım olarak ifade edilmiştir (Çalışkan ve Hazır, 2012:60). Cronbach alfa değeri ise 0.934 olarak bulunmuştur. Ölçeğimizde ifade edilen sorular anlaşılır olduğundan ve hazır giyim sektöründe çalışan eğitim düzeylerine uygun olacağı değerlendirilmiştir. Sonuç olarak da ankete katılanlar sıklımadan cevap verdikleri gözlenmiş ve bu çerçevede sağlıklı bir katılım sağlanılabilmektedir.

429 Kişiden elde edilen veriler doğrultusunda faktör analizine uygunluğunu sağlanıp sağlanılmadığını ulaşılmak maksadıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett değerleri incelenmiştir. Analizle sonucunda faktör analizine uygun olması için KMO değerinin minimum 0.60 olması ve Barlett testinin anlamlılığının oluşması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Araştırma verilerinin analizleri neticesinde iş tatmini ölçeği için elde edilen Kaiser Meyer Olkin ve Barlett testi sonucu Çizelge 4.4 de belirtilmiştir.

Çizelge 4.4. İş tatmini algısı ölçeği ve barlett küresellik testi

Örneklemin yeterliliğine ilişkin KMO ölçeği		0.817
Barlett's Küresellik Testi	Approx Chi- Square	2163.364
	Df	10
	Sig	.000

Analizler neticesinde, iş tatmini algısı ölçeği için KMO değeri 0.817 ve Barlett testi sonucu 2163.364 (sig 0.00 $p < 0.01$) olarak bulunmuştur. Çizelge 4.4'de belirtilen değerler faktör analizinin yapılabirliğini göstermektedir.

İş tatmini algısının analizi esnasında temel bileşenler analiziyle sınıanmıştır. Ölçeğin içersinde bulunan faktörler sınıanması için Varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör yükü alt sınır olarak 0.40 değeri alınmış.

Soruların faktörlere göre dağılımı faktör yük değeri (Çizelge 4.5) verilmiştir.

Çizelge 4.5. İş tatmini ölçeği faktör yükleri

İş Tatmini Algısı ölçeği soruları	
İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	0.955
İşimden heyecan duyuyorum	0.908
İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	0.904
Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	0.895
İşimde kendimi mutlu hissediyorum	0.788

Ekstrasyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimaks

Açıklanan Toplam Varyans : % 79.514

Çizelge 4.5 de yer alan en küçük değeri olan faktör yükü, iş tatmini ölçeği için 0.788 olduğu gözlenmekte olup, bu durum genel anlamda ölçeğin bütünlük teşkil ettiğini göstermektedir. Yapmış olduğumuz faktör analizinde, açıklanan toplam varyans değerinin

%79.514 ve KMO 0.817 değeri olarak ölçülmüş bu oranlar ölçeği faktör yapısının gücünü ölçek yüksek derece güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birden çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın $0.60 \leq \alpha < 0.80$ değerleri arasında olması ölçeğin oldukça güvenilirlik katsayısında olduğu anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin açıklanan toplam varyans oranının %79.514 olarak tespit edilmiş bu oran yeterli olarak kabul edilmektedir.

4.5. Araştırmanın Bulguları

4.5.1. Demografik gruptaki farklılıklar

4.5.1.1. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının eğitim seviyelerine göre dağılımı (anova testi)

- H1:**
- a.** Çalışanların dağıtım adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.
 - b.** Çalışanların prosedür adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.
 - c.** Çalışanların etkileşim adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

Yukarıda belirtilen hipotezler örgütsel adalet algısı belirlemek için kullanılan alt boyutlarından olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin eğitim düzeyleri ile aralarındaki ilişkiyi belirlenmek için kullanılmıştır. Bu ilişkinin belirlenmesi için ANOVA testi uygulanmış ve bulgular (Çizelge 4.6) sunulmuştur.

Çizelge 4.6. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının eğitim düzeylerinin anova testine göre dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss.	F	P
Dağıtım Adaleti	İlköğretim	243	3,1119	0,86089	39,922	0,000
	Lise	142	3,8775	0,60908		
	Lisans	41	4,3659	0,39218		
	Y.lisans	2	4,5000	0,42426		
	Doktora	1	3,8000	-		
Prosedür Adaleti	İlköğretim	243	2,8594	0,79383	72,911	0,000
	Lise	142	3,8955	0,67740		
	Lisans	41	4,4309	0,27125		
	Y.lisans	2	4,5000	0,23570		
	Doktora	1	3,8333	-		
Etkileşim Adalaeti	İlköğretim	243	3,0334	0,70624	68,096	0,000
	Lise	142	3,9734	0,68989		
	Lisans	41	4,4309	0,27910		
	Y.lisans	2	4,5556	0,15713		
	Doktora	1	4,0000	-		

Yukarıda çizelgeye baktığımızda araştırmaya katılanların, Dağıtım, Prosedür ve Etkileşim adaletlerinin eğitim seviyelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla hipotezler kurulmuştur. Dağıtım, Prosedür ve Etkileşim adaleti eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Çünkü Dağıtım, Prosedür ve Etkileşim adaletinin anlamlılık oranı orana (Sig.) değeri, 0.000 ve ($p < 0.05$) olduğundan dolayı her üç hipotezimizde kabul edilmektedir. Örgütsel adalet algısının alt boyutu olan her üç alt buyotta da dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algısının, eğitim durumu yüksek lisans olanların diğer eğitim düzeylerinde olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.7. Hipotezlerin kabul red durumu

Hipotezler	Kabul/Red
Çalışanların dağıtım adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların prosedür adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların etkileşim adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	Kabul

**4.5.1.2. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının yaşa göre dağılımı
(anova testi)**

- H2:**
- Çalışanların dağıtım adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.
 - Çalışanların prosedür adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.
 - Çalışanların etkileşim adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.

Yukarıda belirtilen hipotezler örgütsel adalet algısı belirlemek için kullanılan alt boyutlarından olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin yaşa göre karşılaştırma yapılmıştır.. Bu ilişkinin belirlenmesi için ANOVA testi uygulanmış ve bulgular (Çizelge 4.8) sunulmuştur

Çizelge 4.8. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının yaşa göre anova testi dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss.	F	P
Dağıtım Adaleti	18-25	88	3,5682	0,22871	16,360	0,000
	26-35	309	3,3735	0,95029		
	36-45	29	4,4276	0,62042		
	46-55	3	4,6000	0,34641		
	56-60	-	-	-		
	61 Üstü	-	-	-		
Prosedür Adaleti	18-25	88	3,0492	0,48289	18,730	0,000
	26-35	309	3,3441	0,98431		
	36-45	29	4,3793	0,58060		
	46-55	3	4,6111	0,25459		
	56-60	-	-	-		
	61 Üstü	-	-	-		

Etkileşim Adalaeti	18-25	88	2,9886	0,39004	27,633	0,000
	26-35	309	3,5315	0,89201		
	36-45	29	4,4253	0,38268		
	46-55	3	4,5185	0,12830		
	56-60	-	-	-		
	61 Üstü	-	-	-		

Yukarıda çizelgeye baktığımızda araştırmaya katılanların, Dağıtım, Prosedür ve Etkileşim yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla hipotezler kurulmuştur. Çizelge 4.8'e baktığımızda her üç adalet algılarının Sig değerlerinin 0,00 olduğu yani ($p < 0.05$) olduğundan çalışanların Dağıtım Prosedür ve Etkileşim adalet algıları yaşa göre farklılık gösterir hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel adalet algısının alt boyutu olan her üç alt buyotta da dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algısının, 46-55 yaş düzeyinin diğer yaş kategorilerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.9. Hipotezlerin kabul red durumu

Hipotezler	Kabul/Red
Çalışanların dağıtım adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların prosedür adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların etkileşim adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.	Kabul

4.5.1.3. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının cinsiyetlerine göre dağılımı (t-testi)

- H3:**
- a. Çalışanların dağıtım adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
 - b. Çalışanların prosedür adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
 - c. Çalışanların etkileşim adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Yukarıda belirtilen hipotezlerde örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi yapılmıştır ve sonuçları (Çizelge 4.10) belirtilmektedir.

Çizelge 4.10. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının cinsiyetlerine göre t testi dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss.	t	P
Dağıtım Adaleti	Kadın	265	3,4740	0,61172	-0,580	0,562
	Erkek	164	3,5244	1,18421		
Prosedür Adaleti	Kadın	265	3,2862	0,71670	-2,165	0,031
	Erkek	164	3,4858	1,19308		
Etkileşim Adalaeti	Kadın	265	3,3832	0,74446	-3,241	0,001
	Erkek	164	3,6558	0,99008		

Çizelge 4.10'u incelediğimizde Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtım adalet algısının ölçüm sonucuna göre Sig. değeri 0,562 olduğu yani ($p>0,05$) anlamlı bir değişim göstermemektedir yani hipotez red edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet alt boyutu olan prosedür adalet algısının cinsiyete göre ölçüm sonucuna göre Sig. Değeri 0,031 olduğu yani ($p<0,05$) çalışanların prosedür adalet algısı cinsiyete göre anlamlı bir değişim göstermektedir yani hipotez kabul edilmiştir. Cinsiyete göre erkeklerin prosedür adalet algısının kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma katılan çalışanların örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşim adaleti ölçüm sonucuna göre Sig. Değeri 0,001 olduğu yani ($p<0,05$) çalışanların etkileşim adalet algısının cinsiyete göre anlamlı bir değişim göstermektedir yani hipotez kabul edilmiştir. Cinsiyetlere göre erkeklerin etkileşim adalet algıları kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.11. Hipotezlerin kabul red durumu

Hipotezler	Kabul/Red
Çalışanların dağıtım adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	Red
Çalışanların prosedür adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların etkileşim adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	Kabul

4.5.1.4. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının çalışma sürelerine göre dağılımı (anova testi)

- H4:** a. Çalışanların dağıtım adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
b. Çalışanların prosedür adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
c. Çalışanların etkileşim adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Yukarıda belirtilen hipotezler örgütsel adalet algısı belirlemek için kullanılan alt boyutlarından olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin çalışma sürelerine göre karşılaştırma yapılmıştır. Bu ilişkinin belirlenmesi için ANOVA testi uygulanmış ve bulgular Çizelge 4.12’de sunulmuştur.

Çizelge 4.12. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının çalışma sürelerine göre anova testi dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss.	F	P
Dağıtım Adaleti	0-5	218	3,5624	,51722	38,244	0,000
	6-10	156	3,1000	1,13148		
	11-15	54	4,3778	0,16786		
	16-20	1	2,0000	-		
	21-25	-	-	-		
	26 Üstü	-	-	-		
Prosedür Adaleti	0-5	218	3,3394	0,63011	44,471	0,000
	6-10	156	3,0075	1,12520		
	11-15	54	4,4907	0,09393		
	16-20	1	2,8333	-		
	21-25	-	-	-		
	26 Üstü	-	-	-		
Etkileşim Adaleti	0-5	218	3,4042	0,63316	42,233	0,000
	6-10	156	3,2407	0,99692		
	11-15	54	4,5473	0,10318		
	16-20	1	2,8889	-		
	21-25	-	-	-		
	26 Üstü	-	-	-		

Yukarıda çizelgeye baktığımızda araştırmaya katılanların, Dağıtım, Prosedür ve Etkileşim yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla hipotezler

kurulmuştur. Çizelge 4.12'e baktığımızda her üç adalet algılarının Sig değerlerinin 0,00 olduğu yani ($p < 0.05$) olduğundan çalışanların dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algıları çalışma sürelerine göre farklılık gösterir hipotezleri, kabul edilmiştir. Örgütsel adalet algısının alt boyutu olan her üç alt buyotta da dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algılarının, 11-15 yıl çalışma süresinde olanların diğer çalışma sürelerinde olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.13. Hipotezlerin kabul red durumu

Hipotezler	Kabul/Red
Çalışanların dağıtım adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların prosedür adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Kabul
Çalışanların etkileşim adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Kabul

4.5.1.5. Örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının medeni haline göre dağılımı (t- testi)

- H5:**
- a. Çalışanların dağıtım adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.
 - b. Çalışanların prosedür adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.
 - c. Çalışanların etkileşim adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.

Yukarıda belirtilen hipotezlerde örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algılarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi yapılmıştır ve sonuçları belirtilmektedir.

Çizelge 4.14 Örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının medeni haline göre t testi dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss.	t	P
Dağıtım Adaleti	Evli	221	3,4262	1,07933	-1,638	0,102
	Bekar	208	3,5644	0,57859		
Prosedür Adaleti	Evli	221	3,4005	1,06938	0,870	0,385
	Bekar	208	3,3221	0,75954		
Etkileşim Adaleti	Evli	221	3,6269	0,95443	3,526	0,000
	Bekar	208	3,3392	0,71001		

Çizelge 4.14'ü incelediğimizde araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtım adalet algısının ölçüm sonucuna göre Sig. değeri 0,102 olduğu

yani ($p>0,05$) dağıtım adalet algısı madeni haline göre anlamlı bir değişim göstermemektedir yani hipotez red edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet alt boyutu olan prosedür adalet algısının medeni haline göre ölçüm sonucunda Sig. değeri 0,385 olduğu yani ($p>0,05$) madeni haline göre anlamlı bir değişim göstermemektedir yani hipotez red edilmiştir. Araştırma katılan çalışanların örgütsel adalet alt boyutu olan etkileşim adaleti ölçüm sonucuna göre Sig. Değeri 0,000 olduğu yani ($p<0,05$) çalışanların etkileşim adalet algısının medeni haline göre anlamlı bir değişim göstermektedir yani hipotez kabul edilmiştir. Cinsiyetlere göre evlilerin etkileşim adalet algıları kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.15. Hipotezlerin kabul red durumu

Hipotezler	Kabul/Red
Çalışanların dağıtım adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.	Red
Çalışanların prosedür adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.	Red
Çalışanların etkileşim adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.	Kabul

4.5.2. Değişkenler arasındaki ilişkiler

4.5.2.1. Dağıtım adalet algısının iş tatminine etkisi

(korelasyon/regresyon)

-H6: Çalışanların dağıtım adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

Dağıtım adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi (Çizelge 4.16) sunulmuştur.

Çizelge 4.16. Dağıtım adalet algısı ile iş tatmini algısı arasındaki korelasyon analizi

Correlations

		Dağıtım_Adaleti	İş_Tatmini
Dağıtım_Adaleti	Pearson Correlation	1	,857**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	429	429
İş_Tatmini	Pearson Correlation	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	429	429

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

Çizelge 4.16’da belirtilen dağıtım adalet algısı ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirten (0,857**) rakamı ilişkini yönünün pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve sonucunda Sig. değeri 0,000 olduğu yani ($p < 0,05$) önem düzeyine göre anlamlı olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örneklemimizdeki çalışanların dağıtım adalet algısı ile iş tatmini arasında 0,857’lik değerde, pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Yani dağıtım adalet oranı arttıkça iş tatmini yüzdesi de artacaktır.

Hipotezimize ait regresyon modeline ait rakamlar (Çizelge 4.17) sunulmuştur.

Çizelge 4.17. Araştırmaya katılan dağıtım adalet düzeylerinin , iş tatmini düzeylerine etkisinin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	R2
İş Tatmini	Model Sabiti	0,097	0,941	0,347	73,4%
	Dağıtım Adaleti	0,983	34,357	0,000	

F=1180,418

Hipotez 6’ı test etmek için; dağıtım adalet algısı bağımsız değişken, iş tatmini düzeyi bağımlı değişken şeklinde değerlendirilen doğrusal regresyon analizlerine ait sonuçlar yukarıda sunulmuştur. Çizelge 4.17’i incelenmesi neticesinde; regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F:1180,418; $p < 0,05$). Örneklemimizdeki çalışanların dağıtım adalet algısındaki artış iş tatminin pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($t=34,357$; $p < 0,05$). Regresyon analizimizdeki R2 katsayısı dağıtım adaletinin iş tatminine etkisinin %73,4

açıklayabilmektedir. Ayrıca; $Y = A + B.X$ (Y =Bağımlı Değişken, A =Sabit Katsayı, B = Bağımsız Değişken Katsayısı, X =Bağımsız Değişken) **İş tatmini= 0,097+0.983.Dağıtım Adaleti** formülünden de anlaşılacağı üzere; dağıtım adalet algısını bir birim artırdığımızda iş tatminini de 0.983 kadar artacaktır.

Çizelge 4.18. Hipotezlerin kabul red durumu

Hipotezler	Kabul/Red
Çalışanların dağıtım adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Kabul

4.5.2.2. Prosedür adalet algısının iş tatminine etkisi (korelasyon/regresyon)

-H7: Çalışanların prosedür adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

Prosedür adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi (Çizelge 5.19) sunulmuştur

Çizelge 4.19. Prosedür adalet algısı ile iş tatmini algısı arasındaki korelasyon analizi

		Prosedür_Adaleti	İş_Tatmini
Prosedür_Adaleti	Pearson Correlation	1	,871**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	429	429
İş_Tatmini	Pearson Correlation	,871**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	429	429

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

Çizelge 4.19’da belirtilen prosedür adalet algısı ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirten (0,871**) rakamı ilişkinin yönünün pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve Sig. değeri 0,000 olduğu yani ($p < 0,05$) önem düzeyine göre anlamlı olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örneklemimizdeki çalışanların dağıtım adalet algısı ile iş tatmini arasında 0,871’lik değerde, pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Yani prosedür adalet oranı arttıkça iş tatmini yüzdesi de artacaktır

Hipotezimize ait regresyon modeline ait rakamlar (Çizelge 4.20) sunulmuştur.

Çizelge 4.20. Araştırmaya katılan prosedür adalet düzeylerinin, iş tatmini düzeylerine etkisinin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	R2
İş Tatmini	Model Sabiti	0,376	4,209	4,209	75,9 %
	Prosedür Adaleti	0,938	36,677	0,000	

F=1345,191

Hipotez 7'ı test etmek için; prosedür adalet algısı bağımsız değişken, iş tatmini düzeyi bağımlı değişken şeklinde değerlendirilen doğrusal regresyon analizlerine ait sonuçlar yukarıda sunulmuştur. Çizelge 4.20'nin incelenmesi neticesinde; regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F:1345,191; $p < 0.05$). Örneklemimizdeki çalışanların prosedür adalet algısındaki artış iş tatminini pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($t=36,677$; $p < 0,05$). Regresyon analizimizdeki R2 katsayısı prosedür adaletinin iş tatminine etkisinin %75,9 açıklayabilmektedir. Ayrıca; $Y = A + B.X$ (Y=Bağımlı Değişken, A=Sabit Katsayı, B= Bağımsız Değişken Katsayısı, X=Bağımsız Değişken) **İş tatmini= 0,376+0.938.Prosedür Adaleti** formülünden de anlaşılacağı üzere; prosedür algısını bir birim artırdığımızda iş tatminini de 0.0938 kadar artacaktır.

Çizelge 4.21. Hipotezlerin kabul red durumu

Hipotezler	Kabul/Red
Çalışanların prosedür adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Kabul

4.5.2.3. Etkileşim adalet algısının iş tatminine etkisi (korelasyon/regresyon)

-H8: Çalışanların etkileşim adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

Etkileşim adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi (Çizelge 4.22) sunulmuştur.

Çizelge 4.22. Etkileşim adalet algısı ile iş tatmini algısı arasındaki korelasyon analizi

		Etkileşim_Adaleti	İş_Tatmini
Etkileşim_Adaleti	Pearson Correlation	1	,895**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	429	429
İş_Tatmini	Pearson Correlation	,895**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	429	429

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

Çizelge 4.22’de belirtilen etkileşim adalet algısı ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirten (0,895**) rakamı ilişkini yönünün pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve $p < 0,05$ önem düzeyine göre anlamlı olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örnekleminizdeki çalışanların etkileşim adalet algısı ile iş tatmini arasında 0,895’lik değerde, pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Yani etkileşim adalet oranı arttıkça iş tatmini yüzdesi de artacaktır.

Hipotezimize ait regresyon modeline ait rakamlar (Çizelge 4.23) sunulmuştur.

Çizelge 4.23. Araştırmaya katılan etkileşim adalet düzeylerinin , iş tatmini düzeylerine etkisinin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	R2
İş Tatmini	Model Sabiti	- 0,127	-1,400	0,162	80 %
	Etkileşim Adaleti	1,049	41,392	0,000	

F=1713,291

Hipotez 8’i test etmek için; etkileşim adalet algısı bağımsız değişken, iş tatmini düzeyi bağımlı değişken şeklinde değerlendirilen doğrusal regresyon analizlerine ait sonuçlar yukarıda sunulmuştur. Çizelge 4.23’ün incelenmesi neticesinde; regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F:1713,291; $p < 0,05$). Örnekleminizdeki çalışanların etkileşim adalet algısındaki artış iş tatminin pozitif anlamlı bir şekilde etkilemektedir (t=41,392; $p < 0,05$).

Regresyon analizimizdeki R2 katsayısı prosedür adaletinin iş tatminine etkisinin %80 açıklayabilmektedir. Ayrıca; $Y = A + B.X$ (Y=Bağımlı Değişken, A=Sabit Katsayı, B=Bağımsız Değişken Katsayısı, X=Bağımsız Değişken) **İş tatmini = -0,127 + 1,049.Etkileşim Adaleti** formülünden de anlaşılacağı üzere; etkileşim adalet algısını bir birim artırdığımızda iş tatminini de 1.049 kadar artacaktır.

Çizelge 4.24. Hipotezlerin kabul red durumu

Hipotezler	Kabul/Red
Çalışanların etkileşim adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul

Çizelge 4.25. Analize konu olan hipotezlerin test sonuçları

HİPOTEZ	DURUM
H_{1a} : Çalışanların dağıtım adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{1b} : Çalışanların prosedür adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{1c} : Çalışanların etkileşim adalet algısı eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{2a} : Çalışanların dağıtım adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{2b} : Çalışanların prosedür adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{2c} : Çalışanların etkileşim adalet algısı yaşa göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{3a} : Çalışanların dağıtım adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	RED
H_{3b} : Çalışanların prosedür adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{3c} : Çalışanların etkileşim adalet algısı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{4a} : Çalışanların dağıtım adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{4b} : Çalışanların prosedür adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{4c} : Çalışanların etkileşim adalet algısı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H_{5a} : Çalışanların dağıtım adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.	RED
H_{5b} : Çalışanların prosedür adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.	RED
H_{5c} : Çalışanların etkileşim adalet algısı medeni haline göre farklılık gösterir.	KABUL
H₆ : Çalışanların dağıtım adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	KABUL
H₇ : Çalışanların prosedür adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	KABUL
H₈ : Çalışanların etkileşim adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	KABUL

Yukarıdaki Çizelge 4.25'in incelediğimiz zaman birçok ana hipotez ve alt hipotezlerin kabul edildiğini görmekteyiz ancak dağıtım adalet algısının cinsiyete ve medeni haline göre; prosedür adalet algısının ise medeni haline göre anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanoğlu doğduğu günden itibaren bir arayış içerisinde. Arayışın olduğu evren, yaşadığı çevresini ailesini, toplumu ve işyerini de kapsamaktadır. İşyerinde adalet konusu; ödül/ceza, kaynakların paylaşımı, alınan ücretler, karar alma süreçlerine katılım ve kendisine adil davranıldığı hissidir. İş görenler bulunduğu örgütte eğer adaletin olmadığına inanırlarsa iş tatminsizliği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel adalet algısının birçok sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bizde bu çalışmada örgütsel adaletin iş tatmine etkisi incelemiş bulunmaktayız. Hipotezlerimizi de kurarken örgütsel adaleti etkileyecek olan demografik değişkenleri (eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi vs.) de irdelemeye çalıştık.

Örgütsel adalet kavramı önemli bir olgudur. Çünkü insanlar ömürlerinin büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçirmektedir. Burada gerçekleşecek olan olumsuzluklar başta birey, bireyin ailesi, çevresine domino etkisi yaparak topluma olumlu veya olumsuz yönde bir etki sağlayacaktır. Olumsuz sonuçlar olarak başta işe gelmeme, işte verimin düşmesi, sorumluktan kaçma, çalışma arkadaşlarına ve iş yerinde karşı düşmanca tutumlar, negatif yönlü ruh hali gibi birçok istenilmeyen sonuç söz konusu olacaktır. Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı iş tatmini ve tatminsizliğinin oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Araştırma neticesinde örgütsel adalet algısı ve onun alt boyutlarının iş tatminine nasıl etki edeceği veriler analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Bulgular incelendiğinde etkileşim adalet algısının, prosedür ve dağıtım adalet algısından, iş tatmini üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmamıza katılan çalışanların kendilerine empati gösterilmesi ve değer verilemelerini, yöneticiler tarafından dinlenilme ihtiyaçlarının daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algılıklarının iş tatmini anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışanların elde etmiş oldukları ceza, ödül, ücret, terfi gibi her türlü kazanımların iş görenler tarafından adil olarak dağıtılmasıdır. Yönetimin, fikirlere saygı göstermesi, karar verirken ön yargılardan uzak bir şekilde vermesi, tutarlı oluşu, yönetim ve çalışma süreçlerinde yanlışları düzeltme

elastikiyeti ve ahlaki normlara uygunluğu, astlarına empati gösterme, kendilerini ifade edebilmeleri için zaman verilmesi ve dinlenilmesi, sosyal olarak da duyarlı davranılması gerekmektedir.

Örnekleminize konu olan Mersin İl ve Akdeniz İlçesinde bulunan Mersin Serbest Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren, üç adet hazır giyim (konfeksiyon) işletmesinde bulunan çalışanların, örgütsel adaletin alt boyutlarını algılayışlarının iş tatminine olan etkilerin pozitif ve anlamlı bir algı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel bir değerlendirme yapılırsa; ödül ve kaynakların çalışanlara adil bir şekilde dağıtılması, çalışanlara liyakat esaslarıyla terfi ettirildiği algısı oluşturmak suretiyle güven hissi verilmesi, çalışanlara saygı ve sevginin gösterilmesi, onlarla iletişim kurulması, çalışanlara kararlara itiraz edebilme hakkının da tanınması, etik kurallara her zaman için uygulanması gerektiği, karar alma süreçleri esnasında ön yargılardan uzak bir şekilde yapılmasının sağlanması gibi birçok hususu göz arda edilmeden yapılması sağlanılmalıdır.

Örgütsel Adalet kavramının alt boyutlarının ölçülme süreci, çalışan algısının ölçülmeye çalışılmasından dolayı soyut bir kavramdır. Ankete bazı çalışanlar kurum içi baskı göreceği gerekçesi ile iştirak etmek istememişlerdir. Bu kurum içi baskı olması ihtimali iş tatmini seviyesini oldukça yüksek çıkardığı algısı oluşmuştur.

Araştırmanın son üç hipotezi olan “Çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler“ sorunsalı anket sonuçları ile doğrulanmıştır. Bu sonuç ışığında bahse konu işletmelerde dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algıları direkt olarak iş tatmini etkilemekte özellikle örgütsel adalet alt boyutlarında yapılacak olan olumlu iyileştirmeler iş tatminine pozitif yönlü etkiyi arttıracaktır.

Öneriler

1. Araştırmaya katılan konfeksiyon sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algısı eğitim seviyesi, yaşa ve çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bununun için yapılması gerekenler;

a. Yöneticilerin özellikler örgütsel adalet alt boyutlarından olan dağıtım adaleti konusunda da bilinçlendirilmeli ve yöneticilere gerekirse dağıtım adaleti konusunda kurs, seminer veya hizmet içi eğitimlere tabi olması sağlanılmalıdır.

b. Çalışanların elde etmiş oldukları ceza, ödül, ücret, terfi gibi her türlü kazanımların iş görenler tarafından adil olarak algılanmasını sağlanılmalıdır.

c. Konfeksiyon atölyelerinde ödüllendirme ve süreç işlemlerin meydana getirilmesi ve işletilmesi proseslerinde şeffaflık ön planda olması sağlanmalıdır.

d. Çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyecek hususlar belirlenerek kurum içi uygulamalarla bilgi paylaşımı sağlanmalı ve iletişim kanallarının her zaman açıklığı sağlanmalıdır.

2. Örgütsel adalet kavramını daha da geliştirebilmek için:

a. Düşük eğitim seviyesi, gençlerin ve yeni işe başlayan çalışanların örgütsel adalet algısının artırılabilmesi için çabaların artırılması.

b. İşletmelerde örgütsel adalet algısı daha da geliştirilebilmesi için ve karar vericilere yani yöneticilere bu konuda eğitim verilmesi sağlanmalıdır.

c. Çalışanların özlük haklarında gerekirse tekrar bir düzenlenmenin olması sağlanmalıdır.

d. Örgütsel adalet algısı düzeylerinin yükseltilebilmesi için mücadele edinilmelidir.

Örneklem dikkate alındığında çalışanların eğitim seviyelerinin nispi olarak düşük olduğu ve iş kaygılarının ön plana çıkabileceği değerlendirilmelidir. Elde edilen sonuçlar bu sınırlama içerisinde değerlendirilmelidir. Ancak elde edilen sonuçlar ve örneklem büyüklüğü dikkate alındığında ilerdeki yapılacak çalışmalara ışık tutabilecek nitelikte olduğu bilinmelidir. İleride yapılacak çalışmalara farklı sektörlerde veya illerde yapılması durumunda katkı sağlayabilecektir. Sonraki çalışmalarda farklı değişkenlerinde araştırmaya katılarak örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin değişik boyutlar dade açıklama imkânı sunabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S.; (1965). “*Inequity in Social Exchange*”, L.Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, New York Academic Press, ss. 267-299, aktaran FOLGER, Robert and Russell Cropanzano; (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.
- Akgeyik, G. (2014). *Anadolu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akıncı, Z. (2002), Turizm Sektöründe İş gören ve İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25.
- Akkoç, İ., Çalışkan A. ve Turunç Ö. (2012), Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü: Yazılım Şirketi Üzerinde Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, *Cilt:19 Sayı:1* s.105-135.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. & Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 272-288.
- Alexander, S. and Ruderman. M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Aliyeva A. (2013). Çalışanların Örgütsel Adelet Algılarının İş Tatminine Etkisi: Bilişim ve Sistem Şirketleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altay H. (2009). çalışanların tükenmişliği ve iş tatmini üzerinde bir araştırmaya yönelik Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 6 Sayı 12 s.1-17.
- Altınkurt, Y., Yılmaz K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi Çalışması: Ortaöğretim Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma ve *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Cilt 16, Sayı 4, s. 463-484*.
- Ambrose, ML.(2000), Drug testing and procedural fairness: the influence of situational variables. *Social Justice Research*, Cilt 13 25-40.
- Angı, A. (2002). *A Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction Of The Instructors Associated With Students' Evaluation* (Doktoral thesis). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.s.18.

- Arnett, J. J. (1999). Adolescent Storm And Stress, Revisited, *American Psychologist*, 54(5), 317-326.
- Aslam, R., Shumaila, S., Sadaqat, S., Bilal, H. & Intizar, M. (2012). Organizational justice as a predictor of job satisfaction among teachers - A case study on University of the Punjab, *Proceedings of 2 nd International Conference on Business Management*.
- Aşık, A. N.(2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, S.467, C.31, Ankara s.41.
- Atalay, İ. (2002). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon s.17.
- Bağcı, Z. (2013), çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Bir Çalışma, *Tekstil Sektöründe Bir Çalışma Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19, s.163-184*.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7, 1-30.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütlerde Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 108. Ankara. ss.35-37; 204-205.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Batman, N. (2015). örgütsel adalet algılarının İş tatmini düzeylerine etkisi:Okul Öncesi Öğretmenleri örneği.Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Enstitüsü, Ankara.
- Bayrak K. S. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 20,s 293.
- Bayram, N., Aytaç, S., Gürsakal, S., (2007). Çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, 24-25 Mayıs, Malatya, Türkiye.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.s.161.
- Belma, k. ve Us N.C. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma , Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Isparta C.18, S.2, s.143-161.
- Bennett, R.; (1994). *Organizational Behavior*, Second Edition, M&E Handbook Series, London, Pitman Publishing.s.102.
- Beugre, C. D.(1998). *Managing Fairness in Organizations*, Westport, Greenwood Publishing Group, s.84.

- Beugre, C. D. (2002). “*Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess:an African Perspective*”, International Journal of HumanResource Management 13:7 November, ss.1091-1104.
- Beugre, C. D. (2009). Exploring the neural basis of fairness: A model of neuro-organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 110(1), 1-13.
- Beugre, C. D.(1998). *Managing Fairness in Organizations*, Westport, Greenwood Publishing Group,
- Beugre, Conctant D. (2001). Baron, R. A.: “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice”, *Journal of Aplied Psychology*, Vol.31, No: II, s. 324-338.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personel Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132, 5.
- Bingöl, D, (1990). İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı, Sistem Yayıncılık,İstanbul.s.194.
- Blader, Steven L., Tyler, T. R.(2003). “What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Componenet Model of Procedural Justice”, *Human Resource Management Rewiew*, Vol. 13,s. 113-115.
- Bölükbaşı, A.G. ve Yıldirtan, D.Ç., (2009). “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması” *Marmara Üniversitesi İİBF dergisi*, C.27, S.2, s.345-366.
- Bölüktepe, F.E. (1993). *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*. Basılmış Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 5-625.
- Can, H. ve diğerleri., (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.s.325-326.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaş, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.s.317.
- Can,A.(1985). *Birey Örgüt Bütünleşmesinde DavranıŞsal Yaklaşımlar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,C.1,S.14,İstanbul.
- Cihangiroğlu, N., Şahin B. ve Naktiyok A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerinde Bir Çalışma, Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, , s. 67–82.
- Cohen, C.Y. (2001). Spector, Paul E.: “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”, *Organizational Behaviour And Human Decision Processes*, Vol. 86, No: II, s. 278-321.

- Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, ss. 386-400.
- Colquitt, J.A., Donald E. Conlon, Michael J.Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng.; (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Yearsof Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, ss. 425-445.
- Colquitt, J. A., Brent A. S., Timoty A. Judge. (2003), "Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, s.2. ve Denise M. Anderson, Kimberly J. Shinew, "Gender Equity In the Contex of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", *Journal of Leusire Research*, Vol. 35, No: II, s.229.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H. & Yee, N. 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.
- Cropanzano, R., Zinta, S. Byrne, D., Ramona Bobocel (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Sosial Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, 2001, s.168. ve Kees van den Bos, "Fundamental Research by Means of Laboratory ExperimentsIs Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, , s. 256.
- Çarkçı, H.İ. ve Oksay A. (2004) .Örgütsel Yapı ve Mesleki Farklılıkların İş tatmini Üzerine Etkileri ve Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma Süleyman Demirel Üniverstesi İİBF Dergisi Cilt 9, S:2 s.157-172.
- Çelebioğlu, F., (1983). Davranış Açısından İşbilim, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, S.60, İstanbul.s.233.
- Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu N. (2013). Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi ve gülhane askeri tıp fakültesi eğitim hastanesinde bir araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi C.18, S.3, s.399-410.
- Çetin, Basım ve Karataş (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü Çalışması: Özel Sektörde Faliyet Gösteren Sağlık Kuruluşları Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Cilt:18 Sayı:1 s. 71-85.
- Çetin, S. K., (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetinkanat, C., (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Eylül, Ankara.s.16-22.

- Davis,K., (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, (Çev.K.Tosun) İstanbul,.s.99.
- Davis, K., (1984). İşletmelerde İnsan Davranışı. (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayın No: 57.s169.
- DeConing James B., C. Dean Stilwell, (2004).” Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model of Turnover Intentions” Journal of Business Research, Vol. 57, s. 226.
- Demir, N. (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirel, E.T (2013), Mesleki Stresin İş tatminie Etkisi ve AÖrgütsel Desteğin Aracı Rolü Hakim ve Savcılar Üzerinde Bir Araştırma *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 220-241.*
- Demirel, E. T. (2013). Mesleki stresin iş tatminine etkisi: Örgütsel desteğin aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 220-241.*
- Derin, N. (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeylerive Etkileyen Faktörler, Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Eskişehir, s.19-20.
- Deutsch, M. (1975).“*Equity, Equality and Need:What Determines Which Value will be Used As The Basis ofDistributive Justice?*”Journal of Social Issues, Vol.31, No.3,ss.137-149.
- Doğan H. (2005). İşgörenlerin iş tatminiyle ilişkilendirilmiş stres ve prosodürel adalet algılamalarını belirlemeye Yönelik Hastanede Bir Çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF C10 Sayı 1, s.301-312.
- Doğan, Hasan Z. (1981)., ‘Rol Çatışması ve İşgören Sorunları’, *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyum*, Ankara, TODAİE:s. 488.
- Durak, İ. ve Serinkan, C. (2007). “Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Aralık, 119-135.
- Eğinli A.T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu, Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Çalışma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, , Sayı: 3, s.35-52.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri.Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir, 1-142.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S. (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.
- Erdoğan, İ.(1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 266 s.231-337.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.s.68-200.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.s.543.
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon. (2003). 6. Basım. İstanbul: Beta Yayınları. s.543.
- Eren, E., (1993). Yönetim ve Organizasyon. Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.s.405-407.
- Ermiş S.A. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş tatmin Düzeyleri Arasında İlişki: Akademisyenler Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta, İstanbul.s 113-381.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım. 8. Baskı,İstanbul s.380-418.
- Eroğlu, Ş.G. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.s.138.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama* Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara, 1-194.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M. & Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 19(1), 115-121.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: Graw Hill International Book Company.
- Filiz, K., Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14, Sayı:1, 109-119.
- Folger R, Rosenfield D, Robinson T. (1983) Relative deprivation and procedural justifications. *Journal of Personality and Social Psychology*,45: 268-273.

- Folger, R. and Russell, Cropanzano; (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.
- Fournet, G. P., Distefano Jr. M. K. & Pryer, M. (1966). Job Satisfaction: Issues and Problems. *Personnel Psychology*, 19, 168-170.
- Gedik T., Akyüz C.K., Batu C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi ve Düzce İlinde Bir Araştırma Kastamonu Üni., Orman Fakültesi Dergisi, Cilt 9, s. 1-11.
- Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, , Cilt 12, s.9-22.
- Greenberg J. (2001). “Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About “What, Why, and How”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 58, s. 213.
- Greenberg, J.(1990). “Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow”,*Journal of Management*, Vol. 16, s.339-342.
- Greenberg, J., James, Claire E. Ashton., Ashkanasy, Neal M. (2007). Socialcomparison Processes in Organization. *Organizational behavior and Human decision processes*, 102(2007), 22-41.
- Günaydın, S.C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, Mehmet., Bakan, İsmail., Yeşil, Salih. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:12, Sayı:1, 127-149.
- Hakan K. ve İrfan Y. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması Üzerinde Bir Araştırma *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 12,sayı1, s.46-57.
- Halsey, W., (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*, ABC Tanıtım Basımevi, First Edition, İstanbul.s.884.
- Hochwarter, W. A, Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Brymer, R. A. (1999).“Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects Of Value Attainment and Affective Disposition”, *Journal of Vocational Behavior*, 54, 2, 296-313.
- Hülya G. Ç., (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma niyeti Üzerindeki etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 23-37.
- İçerli L. (2010). örgütsel adalet ve kuramsal bir yaklaşım Ataştırma Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Cilt5, Sayı1, s. 67-92.
- İncir, G., (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara M.P.M. Yay. No:401.s.14.

- İrban, H. (2004),. *Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılıkları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olusumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya, 2000. S.53-54.
- İşcan, Ö. F.; Sayın, U., (2010). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi / Journal of Economics and Administrative Sciences, 24(4). ss.150-153.
- İşcan, Ö. Faruk ve Naktiyok,A. (2004).“*Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), ss.181-201.
- İşcan, Ö.F., Naktiyok A. (2004), “*Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları*”, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 59, Sayı I, s. 2-3.
- İyigün Ö.M. (2012). *örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım Üzerine nitel Bir Araştırma* , İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 11, Sayı 21, s. 49-64.
- Johns, G. ve Saks, A. M. (2001). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, Pearson Education Inc., Fifth Edition, USA.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., ve Hurst, C. (2009). *Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study*, Personnel Psychology, 62(1), s. 57-88.
- Kahn, R.L. (1973). “*The Work Module: A Tonic For Lunchpail Lassitude*”, *Psychology Today*, 27(5), 88-103.
- Karabay, E. (2004). *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.s. 10-11.
- Karaca, B. (2001). *İş tatmini Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* ,Pamukkale Üniversitesi, SBE, YYLT,Denizli,s.82.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karakuş, H. (2011). *Mobbingin Hemşireler ve İş Tatmini Üzerine Etkileri*, Sivas İli Örneği.Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.s.57-59

- Karataş M. (2010). Örgütsel Adalet Ve İş Tatminin Problem Çözme Üzerindeki Etkisi: Özel Güvenlik Şirketleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kennedy F.A, Kohlmeyer JM, Parker RJ. (2009). The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. In: Arnold V (ed). *Advances in Accounting Behavioral Research*, Volume 12, Emerald Group Publishing Limited,1-23.
- Keser, A. (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları .s.132-187
- Keser, A. (2011), Çalışma Psikolojisi. 2. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kirel, Ç. (2004). *Tutum ve Tutum Değişimi*. Eskişehir: Sosyal Psikoloji.
- Kitapçı, H. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.s 651-655.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 10. Baskı, İstanbul.s.616.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Basım AŞ. İstanbul.
- Koçel, Tamer. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, 13 Baskı, İstanbul.s.622-626.
- Konovsky M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26: 489-511.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi. *Gazi Eğitim Faköltesi Dergisi*, 25(1), Ankara.
- Kutanis, R.Ö. ve Mesci Maummer (2010). örgütsel adaletin çalışanların iş tatminine etkisi: Yüksek Öğretim Kurumunda Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:19 Konya s.527-552.
- Lambert, E. (2003), The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31: 155-168.
- Lee, Mo Siu-Mei, Ming-Been Lee, Shih-Cheng Liao, Fu-Tien Chiang. (2009), "Relationship Between Mental Health and Job Satisfaction Among "Relationship

Between Mental Health and Job Satisfaction Among Journal of the Formosan Medical Association. c. 108. s. 2 146– 154.

- Leventhall GS. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen K, Greenberg SM, Willis R. (eds). *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York, Plenum.
- Locke, E. A., (2001). “Motivation by Goal Setting”. *Handbook of Organizational Behavior*, S.2, s.43-54.
- Ma , X. & MacMillan, R. B. (1999). Influences of workplace conditionson teachers” job satisfaction. *The Journal of Educational Research* 93(1), 39-47.
- Mammadova İ. (2013). İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Azerbaycan da bulunan devlet şirketi örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü, İstanbul.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S., (2000). Integrating Justiceand Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment onWork Relationships, *Academy of Management Journal* 43, ss, 738-748.
- Matteson, Ivanevich. (2002). *Organizational Behavior and Management*. 6th Edition. New York: McGraw – Hill Irwin,s.271-384.
- Mohammad, H. A., Seyed, S. N. & Farnoosh, A. (2011). The relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior of the employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 141-148
- Nelson, Debra L., James Campbell Quick. (2005). *Understanding Organizational Behavior*. 2nd Edition. Ohio: Thomson – South Western,s.122-130.
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993), Justice As A mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, (3), s. 527-566.
- Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Özgü Yayınları s.44.
- Ololube, N. P. (2006). *Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment*. Finland: University of Helsinki Finland.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of comunication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work maotivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519-522.
- Örücü, E., Yumuşak, A. G. S., ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.

- Özcan, E. D (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmin, 1 Baskı, Beta Basım, İstanbul, s.63-118.
- Özdayı, N. (1990). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi*, İstanbul.
- Özdemir, L. (1993). *İşgören Tatmini Açısından Ücret-MaaşYönetimi ve Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 1-150.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif DuygusalılığınAlgılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 59, Sayı III, 2004, s.2.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi*, Haziran, Sayı:5, 107-117.
- Özer E. ve Günlük M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi :SM ve SMMM yapılan Bir Araştırma, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 9(2), s.459-485.
- Özer S.P. ve Ürtekin G.E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve is Doyumu İlişki: İskenderun Demir Çelik Fabrikası Üzerinde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak-Haziran 2007 Erzurum: Erciyes Üniversitesi ss. 107-125.
- Özkalp, E. (1999). “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan bir Araştırma”. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15 S.1-2, s.437-472.
- Özkalp, E. (2004). *Duygular.Değerler ve İş Tatmini*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, Bursa.,s.123.
- Porter, L., Lawler, E. (1966). “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations*, Newyork.s.85.
- Randall CS, Mueller C. Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 1995, 58:178-194.
- Ranjdoust, S. & Mirzaei, L. (2012). Investigation of the relationship between organizational health and job satisfaction of school teacher. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9104-9111.
- Riggio, R. E. (2000). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall,s.247-264.

- Robbins, S. R. (2005). *Organizational Behavior*, 11th edition, New Jersey, Pearson Education Publishing.s.88.
- Robbins, S. R. (1999). *Organizational Behavior*. New Jersey: 8th Edition.
- Rutherford Brian (2009). James Boles, G. Alexander Hamwi, Ramana Madupalli, Leann Rutherford, “The role of the Seven Dimensions of job Satisfaction in Salesperson's Attitudes and Behaviors”, *Journal of Business Research*. s. 62 1146–1151.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi,Bursa.s.79.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Saiyadain, M. S. (1985). Personal Characteristics and Job Satisfaction: India-Nigeria Comparison. *International Journal of Psychology*, 20, 143-153.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, ss.15-33.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü. Eskişehir. ss.62-64.
- Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya’da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ) , SBE, YYLT, Adana, s.10.
- Saunders, M.N.K., Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change an exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- Sayın, U. (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Schappe S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schmiesing, Ryan J.(2003). Safrit, R. Dale, Gliem, Joseph A.: “Factors Affecting O.S.U. Extension Agents’ Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction”,*Journal of International Agricultural and Extension Education*, Vol.10, No: II, , s. 25-31.
- Schultz, D. P. , Schultz, S. E. (1990). *Psychology and Industry Today*, New York: Mc Million Publishing Company.
- Schweiger, D. M., Denis, A. S. (1991). Cummunication with employess following a merger:A longitudinal field experiement. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.

- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67-78.
- Silah, M. (2005). Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, Geliştirilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.s.85.
- Smither, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. Longman.s.236-238.
- Sökmen A., Bilsel A.M. ve Erbil, C. (2013). örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi ve bankacılık sektöründe bir araştırma Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt 15, Sayı1, s. 43-62.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sudak, M. K., Zehir, C. , “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi C. 11, S.22, İstanbul, 2013 s.142.*
- Şahin B., Taşkaya S. (2010). sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeliyle incelenmesi Üzerinde Bir Araştırma Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2 s.85-114s
- Şimşek M.Ş. ve Öge, S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.s.203.
- Şimşek, M.Ş., Akgemic, T. ve Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*.
- Tanrıverdi H. Ve Paşaoğlu S. (2014). dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik Bir Çalışma, Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:13 Sayı:50 s.274-293.
- Taşdan M., Tiryaki E (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması: Özel ve Kamu İ.Ö. Okullarında Yapılan Bir Araştırma, Eğitim ve Bilim Dergisi , Cilt 33, Sayı 147 s. 54-70.
- Tekdemir, Sami., Koç Umut. (2005). Bilgi Yönetimi ve İş Tatmini: Eskişehir Belediyesindeki Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Nice Bir Araştırma, 4. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 15-16 Eylül 2005, Sakarya, 207-216.
- Telman, N.Ünsal P. (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Thibaut, JW., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, New Jersey, Erlbaum,

- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınları S12-13.
- Tietjen, M. A., Myers R. M. (1998). Motivation and job satisfactions. *Menagement Decision* 36(4), 226-231, USA: MCB University Press.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Top M. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumunu Arasındaki İlişki Çalışması, Kamu Hastaneleri Üzerinde Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Sayı:2 s.258-277.
- Turunç Ö, Tabak H., Şeşen H ve Türkyılmaz A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerinde Bir Arştırma, İş, Güç Endüstri İlişkileri VE İnsan Kaynakları Dergisi Cilt 12, Sayı 2, s. 115-134.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.s.82.
- Tye, B. B. & O'Brien, L. (2002). Why are experienced teachers leaving the profession. *Phi Delta Kappan*, 84(1), 24-32.
- Ugboro, I., Kofi O. (2000). "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", *Jounal of Quality Management*, 5 (2), pp. 247-272.
- Ülgen H.S. (2004). Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, , s.444.
- Ülker G. (2008) Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi ve ABÜ Bir Arştırma *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:1, Yıl:9, Sayı:16, s. 188-2008*.
- Ünal A.H.(2007). "İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini ilişkisi Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. inönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Ünal D., Çetinkaya F., Özyurt Ö., Kayabaşı A., (2006). Bir Ün,versite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerde İş Menunyeti Üzerine Bir Araştırma Hacettepe Sağlık İdari Dergisi Cilt 9, Sayı 1, s.1-18.
- Wasti, A.S.(2001). "Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi", *Yönetim Arastırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı I, s. 27.
- Yavuz, S. (2010).Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Finans Sektörü Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü, İstanbul.

- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma ve *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 11(2) s. 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009) .Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Çalışma, *Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı .30 s.235-249.
- Yelboğa A. (2012), Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma: Otomotiv sektöründe Çalışan Üzerinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış* Cilt: 12 , Sayı: 2, Nisan 2012 ss. 171-182.
- Yelboğa, A. (2007) , “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin FinansSektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi(SBD)*, C.4, S.2, Ankara, s.2.
- Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki Çalışması: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma *KMU İİBF Dergisi* 1 Sayı:16 s.83-99.
- Yıldırım, F. (2002), Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.s.39-40.
- Yılmaz, B., Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4.s.99.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, s.1-228.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 113-295.
- Zainalipoura, H., Akbar, A., Finib, S. and Mirkamalic, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5(1), 1986-1990.

İnternet Kaynakları:

URL-1, [http:// egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1](http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1)

Erişim tarihi 07.11.2016

URL-2,<http://ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-moticasyon-teorileri-.html>

Erişim tarihi 18.11.2016



ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamamız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

1. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız : (18-25) (26-35) (36-45) (46-55) (56-60) (61 Yaş Üstü)
3. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
4. Çalışma Süreniz : (0-5) (6-10) (11-15) (16-20) (21-25) (26 Yıl Üstü)
5. Medeni haliniz : Evli Bekar
6. Çalıştığınız kurum : Kamu Özel

Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz		Maddeler					KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIM	KESİNLİKLE KATILIM
1	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5					
2	İşimden heyecan duyuyorum	1	2	3	4	5					
3	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	1	2	3	4	5					
4	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	1	2	3	4	5					
5	İşimde kendimi mutlu hissediyorum	1	2	3	4	5					
6	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5					
7	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5					
8	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum. .	1	2	3	4	5					
9	Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5					
10	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum. .	1	2	3	4	5					
11	İl / şube müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır.	1	2	3	4	5					
12	İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler.	1	2	3	4	5					
13	İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar.	1	2	3	4	5					
14	İl / şube müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar.	1	2	3	4	5					
15	İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.	1	2	3	4	5					
16	Çalışanların, İl / şube müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır.	1	2	3	4	5					
17	İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	1	2	3	4	5					
18	İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	1	2	3	4	5					
19	İl / şube müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	1	2	3	4	5					
20	İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	1	2	3	4	5					
21	İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir.	1	2	3	4	5					
22	İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur.	1	2	3	4	5					
23	İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	1	2	3	4	5					
24	İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar.	1	2	3	4	5					
25	İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	1	2	3	4	5					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : Uyğun, Erhan
Uyruğu : Türkiye (T.C.)
Doğum tarihi ve yeri : Ceyhan, 1980
Medeni hali : Evli
Telefon : +90 505 396 70 60
e-posta : erhanuygun191@gmail.com

<u>Eğitim Derecesi</u>	<u>Mezuniyet Yılı</u>	<u>Okul/Program</u>
<u>Yüksek lisans</u> :	Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme	Tez Aşamasında
<u>Lisans</u> :	Anadola Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı	2007
<u>Lise</u> :	Adana Erkek Lisesi	1997

<u>İş Denevım, Yıl</u>	<u>Çalıştığı Yer</u>	<u>Görev</u>
Asker, 2004-Halen	Dz.K.K.	Deniz Assubayı

Yabancı Dil
1. İngilizce-Orta Seviye

Hobiler
Spor, Kitap Okumak, Müzik, Sinema.



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 09/10/2017

Tezin Başlığı:

Konfeksiyon (Hazır Giyim) Çalışanlarında:Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Mersin İli Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...105... sayfalık kısmına ilişkin 09/10/2017 tarihinde Enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 3'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

-
- 1- Kaynakça hariç
 - 2- Alıntılar hariç
 - 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

-
- 1- Kaynakça hariç
 - 2- Alıntılar dahil
 - 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Erhan UYGUN

İmzası : Tarih: 09/10/2017

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası : Tarih: 09/10/2017

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (.....2....sayfa)

KONFEKSİYON (HAZIRGIYİM) ÇALIŞANLARINDA; ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Yazar Erhan Uyğun

Gönderim Tarihi: 09-Eki-2017 10:48AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 859642503

Dosya adı: ERHAN_UYGUN.docx (1.23M)

Kelime sayısı: 27777

Karakter sayısı: 206856

KONFEKSİYON (HAZIRGIYİM) ÇALIŞANLARINDA; ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

%**3**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**3**

İNTERNET
KAYNAKLARI

%**0**

YAYINLAR

%**1**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

kutuphane.pamukkale.edu.tr

İnternet Kaynağı

%**2**

2

earsiv.atauni.edu.tr

İnternet Kaynağı

%**1**

Alıntıları çıkart

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

< %1