



T.C.

BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ İLİMLİLİLAŞTIRICI
ETKİSİ: DISCOUNT MARKETLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

HAZIRLAYAN

Emre KAYA

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ

BATMAN - 2019



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ danışmanlığında Emre KAYA tarafından hazırlanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki İlimlileştirici Etkisi: Discount Marketler Üzerinde Bir Uygulama, adlı tez çalışması 22/08/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Başkan

Dr.Öğr. Üyesi Semih Serkant AKTUĞ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Kazım KILINÇ

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ İLİMLİLİLAŞTIRICI ETKİSİ: DISCOUNT MARKETLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Emre KAYA

Batman Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ

Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki ilımlılaştırıcı etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çalışma, Batman ilinde 2019 yılının Haziran ayında yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Batman ilinde bulunan kurumsal ve yerel marketlerde çalışmakta olan 231 kişidir. Araştırma verilerinin elde edilmesi için anket formu kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde 11 sorudan oluşan kişisel bilgiler formu, ikinci bölümünde “Örgütsel Adalet ve Yansızlık Ölçeği”, üçüncü bölümünde ise “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, alışılan market türü ile eğitim durumları karşılaştırıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe katılımcıların daha çok ulusal marketlerde çalıştıkları, çalışanların eğitim durumuna göre yaptıkları görevlerinin değişmediği, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunduğu, çalışanların örgütsel adaletin bulunduğu ve işlerinden tatmin olduklarına ait kararsızlık yaşadıkları, iş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancının yükseldiği belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca iş tatmini üzerinde maaş ve örgütsel adalet inancının ortak etkisi olmadığı, cinsiyet, yaş, eğitim, market türü, medeni durum örgütsel adalet inancı üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütset Adalet, İş Tatmini, Discount Marketler

ABSTRACT

THE SECONDARY EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON BUSINESS SATISFACTION: AN APPLICATION ON DISCOUNT MARKETS

Emre KAYA

The study was conducted in June 2019 in Batman to determine the moderating effect of organizational justice on job satisfaction. The sample of the study is 231 people working in corporate and local markets in Batman. A questionnaire was used to obtain the research data. In the first part of the questionnaire consisting of three parts, the personal information form consisting of 11 questions was used, in the second part “Organizational Justice and Imbalance Scale” and in the third part “Minnesota Job Satisfaction Scale” was used.

As a result of the study, when the level of education is compared with the level of education, it is observed that the higher the level of education, the more the participants work in national markets, the roles of the employees do not change according to the education level, there is a positive relationship between organizational trust and job satisfaction, the employees have organizational justice and they are satisfied with their jobs. It was determined that the belief in organizational justice increased as job satisfaction increased. In the study, it was also found that salary and organizational justice beliefs did not have a common effect on job satisfaction, and gender, age, education, type of market, marital status did not affect organizational justice belief.

Key Words: Justice, Organizational Justice, Job Satisfaction, Discount Markets

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM.....	3
ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ.....	3
1.1. Örgütsel Adalet	3
1.1.1. Örgütsel Adalet Teorileri	4
1.1.1.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri	4
1.1.1.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi.....	5
1.1.1.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramları Teorisi	5
1.1.1.1.3. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi Versiyonları.....	5
1.1.1.1.4. Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi	6
1.1.1.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri.....	6
1.1.1.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri	7
1.1.1.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri.....	7
1.1.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	8
1.1.2.1. Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet.....	8
1.1.2.2. İşlemsel Adalet.....	9
1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet	10
1.1.2.4. Kişilerarası Adalet Boyutu	11
1.1.2.5. Bilgisel Adalet Boyutu	11
1.1.3.....	12

1.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	13
1.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	13
1.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	14
1.3.4. Örgütsel Adalet Algısının Önemi.....	14
1.3.5. Örgütsel Adaletin Etkileri	15
1.2. İş Tatmini	16
1.2.1. İş Tatminin Önemi	16
1.2.2. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşımlar.....	17
1.2.2.1. Kapsam Yaklaşımı	18
1.2.2.2. Süreç Yaklaşımı	19
1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	20
1.2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel (Kişisel) Faktörler	20
1.2.4.1.1. Yaş.....	20
1.2.4.1.2. Kişilik ve Değerler	21
1.2.4.1.3. Cinsiyet.....	21
1.2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	21
1.2.4.2.1. Ücret Tatmini	22
1.2.4.2.2. Terfi Etme ile Sağlanan Tatmin	22
1.2.4.2.3. Yönetici Davranışlarına İlişkin Tatmin	23
1.2.4.2.4. Ödüllere İlişkin Tatmin	23
1.2.4.2.5. İşin Özelliklerine Yönelik Tatmin.....	23
1.2.4.2.6. Çalışma Koşullarına Yönelik Tatmin.....	24
1.2.4.2.7. Organizasyondaki İletişime Yönelik Tatmin	24
1.2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	25
1.2.4.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları	25

1.2.4.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları	26
1.2.5. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	27
2. MATERYAL VE YÖNTEM	29
2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	29
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	29
2.3. Veri Toplama Araçları	29
2.4. Verilerin Toplanması	30
2.4. Verilerin Analizi.....	30
3. BULGULAR.....	31
3.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	31
3.2. Betimleyici İstatistikler	31
3.2.1. Genel	32
3.3. Faktör Analizi.....	33
3.4. Kurumsal Adalet	34
3.5. İş Tatmini	35
3.6. Güvenilirlik Analizi	36
3.7. Korelasyon Analizi.....	36
3.8. t testleri.....	37
3.8. İki Yönlü Varyans Analizleri	39
3.8.1. Örgütsel Adalet	39
3.8.2. İş Tatmini	42
3.9. Logit Analizleri	45
3.10. Hipotezlerin Sonuçları	48
4. TARTIŞMA- SONUÇ VE ÖNERİLER	49
4.1. Tartışma.....	49

4.2. Sonuçlar	52
4.3. neriler	54
KAYNAKÇA.....	56
Ek- Anket Formu	63



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel adalet ve iş tatmini ortalama, çarpıklık ve basıklık değerleri.....	31
Tablo 2. Demografik özellikler	32
Tablo 3. Örgütsel adalet kmo and bartlett's test	34
Tablo 4. Örgütsel adalet faktör tablosu değerleri	34
Tablo 5. İş tatmini kmo and bartlett's test	35
Tablo 6. İş tatmini faktör tablosu değerleri	35
Tablo 7. ölçeklerin cronbach alfa değerleri.....	36
Tablo 8. Örgütsel adalet ve iş tatmini korelasyonu	36
Tablo 9. Örgütsel adalet ve iş tatmini ortalamaları	37
Tablo 10. Örgütsel adalet ve iş tatmini cinsiyeti, yaş ve medeni duruma göre t-testi değerleri	38
Tablo 11. Aylık maaş ve iş tatmini.....	39
Tablo 12. Yaşa göre iş tatmini.....	40
Tablo 13. İş tatmini ve eğitim durumu	40
Tablo 14. Eğitim durumu ve iş tatmini.....	41
Tablo 15. Ortalama örgütsel adalet	41
Tablo 16. Aylık maaş ve örgütsel adalet	42
Tablo 17. Aylık maaşa göre örgütsel adalet	43
Tablo 18. Eğitim durumu ve örgütsel adalet	43
Tablo 20. Ortalama iş tatmini	45
Tablo 21. Örgütsel adalet ve diğer değişkenlere ait logit tablosu	46
Tablo 22. İş tatmini ve diğer değişkenlere ait logit tablosu	47

GİRİŞ

Temelinde özgürlük ve eşitlik olan adalet kavramı, insanlara sağlanacak olan eşit koşullar altında düzenli bir yaşam sürdürülmesini sağlamaktadır. Yaşamın her alanında zorunlu bir unsur olan adalet, belirli bir iş yapmak amacıyla oluşturulan örgütler için de olmazsa olmazdır. Örgütsel adalet, çalışanların görevlerinin dağılımı, uygulanan mesai, verilen yetkiler, ücret ve ödüllerin uygulanması sürecinde eşit ve adaletli davranılmasını ifade etmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların iş örgütünü algılama biçimleri ile ilgilidir. Örgütsel adalet, işgörenlerin iş örgütü içerisinde alınan kararlara ve bu kararların doğruluğu ile ilgili algılarını ifade etmektedir. İş örgütlerinde çalışanların algıları onların işlerine karşı olan davranış ve tutumlarını ortaya çıkartmaktadır. Çalışanların algıladıkları ve davranışlarına yön veren örgütsel adalet, onların çalışmaları karşılığında elde edecekleri gelirlerini maksimuma çıkartmaları için bir fırsattır. İş örgütü içerisinde alınan kararlarda ve bu kararların uygulanması sırasında örgütsel adaletin olduğunu konusunda algısı yüksek seviyede olan çalışan çalışmasının karşılığını tam olarak alacağını bildiği için yaptığı işe daha çok bağlanmakta, işine karşı olumlu tutumlar ortaya koymaktadır. Bu da onun çalışmasının karşılığında elde etmiş olduğu gelirin yükselmesi sonucunu doğurabilir. Çalışanların ortaya koymuş oldukları bu tür tutum ve davranışlar birey için bir avantaj veya dezavantaj sağlayacak durumda olurken, aynı zamanda iş örgütü için de benzer sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Örgütsel adalet algısı yüksel çalışanların işleri için geliştirecekleri olumlu davranışlar iş örgütünün de daha başarılı olmasını sağlayabilmektedir.

Örgütsel adaletin sağlanması için örgütsel adaletin alt boyutlarının da sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi dağıtımsal adalettir. Bu alt boyuta göre örgütsel adaletin sağlanabilmesi için benzer özelliklere sahip olan çalışan ve benzer işler yapanların çalışmalarının karşılığında aynı verimi almış olmalarıdır. Çalışanların almış oldukları ücret, ödül, zam veya terfi gibi konularda kendilerine yönelik işlemlerde adil dağıtım prensibine göre hareket edilip edilmediği göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanlar arasında ayrıca kaynak dağıtımı sırasında yapılan

işlemlerde de adil davranılması, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilerde de eşit bir düzenin oluşturulması gerekmektedir.

Örgütsel adaletin tüm unsurları ile sağlanabilmesi durumunda çalışanların işlerinden alacakları doyum seviyesi yükselmektedir. Bireylerin örgüt içi çalışmalarından sağladıkları doyum gösteren iş tatmini, bireyin yapmış olduğu iş hakkındaki olumlu veya olumsuz duygulardır. Duygusal bir kavram olan iş tatmini, bir iş görenin işinden gerçekte “elde ettiği” ödüllerle, işinden “beklediği” ödüller arasındaki ilişkidir. Bireyin iş tatminini onun yaşı, cinsiyeti, aldığı ücret, terfi, yönetici davranışları, alınan ödüller, çalışma koşulları, diğer çalışanlar ile kurulan iletişim gibi unsurlar belirlemektedir. Bir çalışanda iş tatmininin olmaması, onun stresli bir hale gelmesini sağlayacak ve iş örgütündeki verimliliği düşecektir. Çalışanlarında iş tatmini seviyesini yükseltebilen iş örgütleri kuruluş amaçlarına göre yaptıkları işleri daha etkin hale getirebilmektedirler.

Çalışanlarda örgütsel adaletin iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet ve iş tatmini kavramları incelenmiştir. Örgütsel adalet ile ilgili teoriler, örgütsel adaletin alt boyutları, önemi ve etkileri incelendikten sonra, iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminsizliğinin sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan araştırma sonuçları ortaya konularak, çalışanlarda bu örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisi hakkında elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ

1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramına geçmeden önce adalet kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Adalet kavramının temelinde eşitlik ve özgürlük kavramları yatmaktadır. İnsanların onlara sağlanacak eşit koşullar içerisinde eşit hak ve özgürlükler ile yaşamalarını ifade eden adalet, toplum tarafından güvence altına alınmış bir kavramdır. Adalet kavramı kişiye tanınmış bir haktır ve kökleri dine, politikaya, felsefeye kadar dayanmaktadır (Okçu, 2013: 41). Adalet, Antik Çağdan bu yana üzerinde durulan kavramlardan biridir. Aristo, adalet kavramını adaletsizlik kavramı ile birlikte incelemiş, yasaları kendi çıkarlarına göre uygulamanın adalet değil adaletsizlik olduğunu vurgulayarak yasalara uymak ve eşitliği bozmamak adalettir (Topakkaya, 2009: 629). Platon ise adalet için ayrıntılı bir analiz yapmak gerekmediğini insanın doğası gereği adaleti tesis edebileceğini vurgulamış, adaleti iyi ve mutlu yaşamının bir gereği olarak görmüştür (Çıvgın, 2018: 218). John Rawls ise adalet kavramını, sosyal kurumlar tarafından verilen ilk erdem olarak tanımlamıştır (Fırat, 2003: 123).

Sosyal Adalet, toplumu oluşturan insanların sosyal ilişkilerindeki adalet ilkelerini ortaya koymaya yöneliktir ve bu şekilde toplumsal bir düzen oluşturulmaya çalışılmaktadır (İçerli, 2010: 68). Adaletin tüm ilkeleri ile birlikte eksiksiz olarak uygulanması, toplumu oluşturan bireylerin haklarının bilincine vararak daha rahat ve huzur içerisinde yaşamalarını sağlayabilir.

Adalet toplumsal bir düzen sağlarken aynı zamanda toplumu oluşturan bireylerin kendi aralarında oluşturdukları örgütler için de olmazsa olmaz unsurlardan biridir. Modern toplumlar örgütsel bir düzen içerisinde organize olmuş durumdadırlar. Bu durum modern toplumun en belirgin özelliklerinden biridir. Bu organize durum, toplumun bütün bireylerini içine almakta, toplumu yöneten kademedен toplumu oluşturan en küçük birime kadar her bir bireyi kapsayacak durumdadır. Bir iş örgütünde çalışanlar da kendi iş örgütleri ile bir toplumsal kesim durumdadırlar. Bu sebepten dolayı çalışanların örgüt içerisinde adaletli bir sistem

olduğuna olan inançları sürekli gündemde olan bir konudur ve çalışanların örgütsel adalete olan inançlarının düzeyi neden ve sonuçları ile incelenmesi gereken bir olgudur (Yalap, 2016: 4).

Son yıllarda ortaya konulan örgütsel adalet yaklaşımlarında da bu konu üzerinde durulmakta, örgütsel adaletin sağlanabilmesi için örgüt içerisindeki bireyler arasındaki etkileşim ile ilgilenilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet çalışanlar arasında sağlanacak olan sosyal adalet ile oluşturulduğu, sosyal adaletin örgütsel adaleti geliştirdiği görülmektedir (İşbaşı, 2001: 54).

Örgütsel adalet bir süreçtir. Bu süreç, örgüt içerisinde çalışanlara verilen görevlerin dağılımından, çalışma sırasında uyulması gereken mesai saatlerine, işin yapılması sırasında uyulması gereken kurallardan iş örgütünü yönetecek kararların alınmasına kadar geçen zamanda çalışanların eşitlik ve adil bir sistem algılamış olmaları ile sağlanmaktadır. Görüldüğü üzere örgütsel adalet, geniş bir pencereden bakmayı gerektiren bir kavramdır. Sadece çalışanların hak etmiş oldukları kazançlarından dolayı elde etmeyi bekledikleri ödüllerin dağıtımında adil bir yapının oluşturulması olmayan örgütsel adalet, ödül dağıtımındaki adillığın yanında yönetsel kararların alınması sırasında da çalışanlar arasında eşit davranışların olmasını gerektiren bir süreçtir (İçerli, 2010: 69).

1.1.1. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet türlerini dört grupta incelemek mümkündür. Reaktif (tepkisel) ve proaktif (önlemsel) içerik teorileri ile reaktif (tepkisel) ve proaktif (önlemsel) süreç teorileridir.

1.1.1.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Bu teori, çalışanların, iş örgütünde çalışmalarının karşılığını almaları sırasında adaletli bir paylaşımın olmaması durumunda gösterecekleri tepkiyi ifade etmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili teoriler göz önüne alındığında çalışanların elde etmeyi düşündükleri kazançlarının örgüt içerisindeki üyeler arasında nasıl paylaşıldığına dair tutumlarının örgütsel adalete göre değiştirdiği ve çalışanların adaletsizliğe bir tepki göstererek davranışlarını bu tepkiye göre şekillendirdikleri görülmektedir (İçerli, 2010: 69). Berger, Zelditch ve arkadaşlarının ortaya koymuş oldukları bir diğer teori de “Statü Değeri Teorisi”dir. Bu teoride de vurgulanan örgüt

içi kazanımların nasıl paylaşıldığı ve bu paylaşımlarda bir adaletsizlik olgusu bulunuyorsa çalışanların bu adaletsiz duruma karşı davranışlarının şekillenmesi ile ilgilidir. Adı geçen teorilere göre çalışanlar arasında dağıtılacak olan ödüllerin dağıtılması sırasında adil bir yapının oluşturulması gerekmektedir (Uçar, 2016: 38).

1.1.1.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans tarafından 1961 tarihinde ortaya konulan bu teori, çalışanların ortaya koymuş oldukları emekleri ile aldıkları ödülün orantılı olması gerekliliği ile ilgilidir. Homans'a göre çalışanlar örgütte çalışanların ortaya koydukları emeklerinin karşılığında elde etmiş oldukları gelirlerinde adalet olmasını arzu ederler, bu durumun oluşmaması durumunda örgütsel adaletten söz etme imkanı yoktur. Homans'ın teorisine göre dağıtımdaki adalet, aslında bir denge unsurudur. Çalışanlar arasında dengenin kurulması için dağıtımsal adaletin sağlanmış olması gerekmektedir (İşbaşı, 2001: 54).

1.1.1.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramları Teorisi

Bu teori 1965 yılında Adams tarafından Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi"nden hareket edilerek ortaya konulmuştur. Bu sebepten dolayı Homans'ın teorisi ile benzerlikler göstermektedir. Adams'ın teorisinde de çalışanlar kazandıkları ödülleri kıyaslamaktadırlar. Fakat buradaki kıyaslama başka çalışanların elde etmiş oldukları ücretler ile kıyaslamadır. Çalışanlar başka iş örgütlerinde çalışanların elde etmiş olduğu ücretler ile yaptıkları kıyaslamada kendi ücretlerinde adaletsizlik veya eşitsizlik olduğunu düşünürlerse örgüt içi adalete olan inanç seviyeleri düşmektedir. Eşitlik Kuramları teorisinde çalışanın ortaya koymuş oldukları emekleri ile kastedilen onların iş performansları, işlerine karşı duydukları sorumluluk hisleri, cinsiyetleri, yaşları, yaptıkları işi sonuçlandırma becerileri gibi özellikleridir. Çalışanların bu tür özelliklerinden dolayı almayı hak ettikleri arasında ise kazanacakları statü, terfi, işlerini iyi yapmalarından dolayı alacakları takdir gibi birçok haklıdır (İçerli, 2010: 72).

1.1.1.1.3. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi Versiyonları

Eşitlik Teorisi, çalışanların elde ettiği ödülleri maksimize ettiği ve çalışanlar arası ödül ve ücretlerin eşit dağıtıldığı prensibine dayanır. Teoride, çalışanlar kendilerini ilişki açısından ne derece uzak addederse o derece stres altına gireceği

varsayılr. Bu nedenle, uzak bir ilişki yaşayan çalışanların eşit bir ilişki düzeyini arttırmak için stres altından kurtulmak amacıyla birtakım girişimlerde bulunacağı öngörülür. Eşit ilişkiler için de çalışanların elde ettiği kazanımlar değiştirilerek “gerçek eşitliğin” sağlanması hedeflenir. Bunun yanında, eşitlik ilişkisinin sağlanmasında, karşılaştırılan çalışanın kazanımlarına farklı anlamlar verilerek “psikolojik eşitlik” sağlanmış olur (İşbaşı, 2001: 55).

1.1.1.1.4. Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi

Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Crosby 1976), eşitliği yaşayamayan çalışanların yaşadığı durumdur. Teoriye göre, ödül dağıtım esaslarının çalışanları belirli toplumsal karşılaştırmalar yapmaya zorlayacağı bunun da mahrumiyet ve küskünlüğe neden olacağı ve en son aşamada da çalışanlarda depresyon ve şiddet eğilimlerinin artacağı dile getirilir (Greenberg 1987: 12). Gelişimi Stouffer'in (1949) askeri personel üzerinde yaptığı çalışmalara dayanan Göreceli Mahrumiyet Teorisi'nde. Örgüt içerisinde alt kademedeki çalışan personelin elde ettiği kazanımlar ile aynı örgütteki üst düzeydeki personelin kazanımları karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucunda önceden arzulanan sonuçlarla gerçek sonuçlar arasında çelişki durumunda çalışanlarda yoksunluk ve küskünlük halinin ortaya çıkacağı kabul edilir. Bu özellik, Göreceli Mahrumiyet Teorisini Eşitlik Teorisinden ayırmaktadır. Nitekim Eşitlik Teorisinde karşılaştırma yapılan çalışanlar aynı kademe çalışanları iken, “Göreceli Mahrumiyet Teorisinde çalışanlar farklı kademelerde yer alır (Greenberg, 1987: 12).

1.1.1.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Proaktif-İçerik Teorileri, çalışanların örgütlerde nasıl bir adil kazanım dağıtımını elde etmeye çaba harcadıklarını vurgular (İçerli 2010: 74). Leventhal (1976), örgütlerde çalışanların elde edecekleri ödüllerin kazanılmasında eşit dağıtımın sağlanması amacıyla birbirleri ile mücadele ettiklerini öne sürmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda bunu teyit etmiştir. Buna göre, çalışanlar, ücret, ödül ve terfi gibi kazanımların hak edenler arasında paylaşılması gerektiğini düşünmektedir. Ancak bazen de belirli nedenlerden dolayı, yöneticilerin bu esasın dışında kendi hissiyatlarına göre kazanımları dağıtmaya başladığı da bilinen bir gerçektir. Örneğin bazı örgütlerde ödül ve ikramiye gibi kazanımların, çalışanların katkıları oranında değil de tüm çalışanlara eşit olacak şekilde veya çalışan ihtiyaçları

oranında dağıtıldığı görülmüştür. Eşitlik kuralının bu şekilde ihlal edilmesinin uygun şartlar altında adil olabileceğini dile getiren Leventhal 1976 yılında “Adalet Yargı Teorisi’ni ortaya atmıştır (Arı, 2015: 13).

1.1.1.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Eşitlik teorisinde, eşitsizlik durumunda nasıl bir tepki verileceği tam anlamıyla belirgin değildir. Bunun yanında, bu teoride, çalışanlara ödemelerin gerçekleşmesi için hazırlanan planların nasıl yönetileceği ve oluşan sorunların nasıl çözüleceği ile ilgili belirsizlikler de hâkimdir. Bu ve benzeri nedenlerle 1970’li yıllarda Thibaut ve Walker tarafından bir takım çalışmalar yapılarak adalette süreç teorilerinin gelişiminde büyük rol oynamıştır (San, 2017: 11).

1.1.1.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Süreç teorileri genel olarak, örgütlerde yer alan süreçlerin çalışanlar tarafından adil algılanıp algılanmadığı ile ilgili teorilerdir ve hukuktan ilham almaktadır (Greenberg, 1987: 14,15). Örgütlerde taraflar arasında çıkan anlaşmazlıkların çözümüne yönelik yöntemlere odaklanan reaktif süreç teorilerinin tersine, proaktif süreç teorileri dağıtım yöntemlerine odaklanmaktadır. Proaktif süreç teorileri, adil uygulamaların ve adaletli dağıtımın gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine ilişkin çözümler aramaya çalışmaktadır (Tekeli, 2016: 26). İş örgütlerinde uygulanacak karar verme süreçlerine standartlar getirilmelidir. Bu standartlar arasında (Greenberg, 1987: 14,15);

- i. Karar verenleri seçme hakkı tanıma,
- ii. Tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma,
- iii. Karar verme gücünün yapısını tespit etme,
- iv. Çalışanların özelliklerine önem verme,
- v. Çalışanları önyargılara karşı koruma,
- vi. Çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama,

Bu standartlar iş örgütlerinde örgütsel adaletin sağlanması için önemli standartlardır.

1.1.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Örgütsel adaletin alt boyutları beş grup altında incelenmektedir. Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, kişilerarası ve bilgisel adalettir.

1.1.2.1. Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet

Dağıtımsal adalet, kısaca kazanımların adil olması olarak kabul edilmektedir. Temellerini Adams' ın Eşitlik Teorisi (1965) ve Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorilerinden alan dağıtımsal adalet, örgütün çalışanlara sunmuş olduğu kazanımları ile çalışanların sorumlulukları, uzmanlıkları, gösterilen çabanın miktarı ve işle ilgili katkılarının karşılaştırılmasıdır (İrfan, 2012: 47). Bir başka açıdan dağıtımsal adalet, ahlaki ve nesnel olarak aynı özelliklere sahip çalışanlara benzer, farklı özelliklere sahip çalışanlara ise farklılıkları oranında farklı davranılmasıdır. Dağıtımsal adaleti, karşılaşılan sonuçların ya da elde edilen ödüllerin çalışanlar tarafından hakkaniyetli olarak algılanması şeklinde tanımlamak mümkündür (İşbaşı, 2001: 60). Bir diğer tanımla dağıtımsal adalet; örgütsel kaynakların önceden oranları belli olan standart, kural ve hükümlere göre çalışanlara dağıtılmasıdır. Dağıtımsal adalette sahip olunan tecrübe, eğitim, çalışma süresi ve performans gibi kriterlerin göz önüne alınarak yapıldığı karşılaştırmada çalışanların adalet algılamalarının olumlu yönde artacağı beklenir. Aksi durumda, çalışanların örgüte olan tutum ve davranışların değişiklik gösterecek nihayetinde de örgütsel hedeflere erişmede gecikmeler yaşanacaktır (Özdevecioğlu, 2004: 185).

Örgütsel kaynakların çalışanlar arasında adil dağıtılmasını esas tutan dağıtımsal adalette, çalışanların almış oldukları ücret, ödül, zam veya terfi gibi konularda kendilerine yönelik işlemlerde adil dağıtım prensibine göre hareket edilip edilmediği göz önünde bulundurulur. Buna göre dağıtımsal adalet, çalışanların örgütsel kazanımlarının elde edilmesinde harcadıkları emek, zaman veya diğer her türlü çabalar sonucunda kendilerine ücret artışı, ödül ve terfi gibi imkânların sağlanması ve bu imkânların da adil bir şekilde paylaşılmasını ifade eder. Diğer bir deyişle, dağıtımsal adalette çalışanların örgüte kazandırdıkları değerle beklenen maddi kazanç veya ödül miktarına ilişkin algılamalar ortaya konur (İnce ve Gül, 2005: 77).

1.1.2.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

Diğer adı prosedürel adalet olan işlemsel adalet, iş örgütlerinde elde edilen kaynakların işgörenler arasında pay edilmesi sırasındaki işlemlerde adaletli olmayı ifade etmektedir. İşlemsel adalet kavramı 1970'li yıllarda dile getirilmeye başlanılan bir kavramdır. İş örgütlerindeki kaynakların dağıtımını sırasında yaşanan sorunların çözüme kavuşturulması amacıyla ortaya atılan işlemsel adalet kavramı, Leventhal ve arkadaşlarının oluşturduğu Dağıtım Tercihi Teorisi ile Thibaut ve Walker tarafından ortaya konulan Süreç Adaleti Teorisinden etkilenilerek ortaya konulmuştur (İçerli, 2010: 78).

İşlemsel adalet, iş örgütlerinde çalışanlara sunulan maddi imkanlar, terfi fırsatları, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve performanslarını arttıracak diğer uygulamalarda adil davranılmasını ifade etmektedir. Performansın değerlendirilmesi sırasında adil olunması kadar performansın ödülünün dağıtılması sırasında da adil işlemlerin yapılması gerekmektedir (Ayık ve ark., 2014: 235).

İşlemsel adaletle ilişkilendirilebilecek altı kural bulunmaktadır (Gençer, 2017: 10):

- Tutarlılık kuralı: Bu kurala göre çalışanlara ödül dağıtımlarında tutarlı uygulamalar yapılmalıdır.
- Önyargılı olmama kuralı: Önyargılı uygulamalar çalışanların örgütsel adalete olan inancını azaltmaktadır.
- Doğruluk kuralı: İş örgütlerinde çalışanlara verilmiş olan bilgilerin her zaman doğruyu yansıtması gerekmektedir.
- Düzeltibilme kuralı: Bu kural iş örgütlerinde alınan kararlara çalışanlar tarafından itiraz edilmesi durumunda o kararın düzeltilebilir olmasını ifade etmektedir.
- Temsilcilik kuralı: Bu kural örgüt içerisinde alınan kararlarda çalışanlardan da bir temsilcinin bulunması ve bu temsilcinin karar alma sürecine etkin katılmasını ifade etmektedir.
- Etik kural: İş örgütlerinde alınan kararların çalışanların etik ilkelerine aykırı

olmaması gerekmektedir.

Bir iş örgütünde çalışanlar ortaya koymuş oldukları emeklerinin karşılığında alacakları ücret ve ödülleri biliyorlarsa ve bu ödüllendirmenin adaletli olacağına olan inançları yüksek ise bu inançlarının da desteği ile kendilerini çalışmak için daha fazla seviyede motive edeceklerdir. Çalışanların ortaya koymuş oldukları emekleri karşılığında alacakları ücret ve ödüller ile ilgili iki temel bileşen bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ödül ve ücretlerin pat edilmesine karar verilmesi sırasındaki adaleti ifade eden dağıtımsal adalet ve ücretlerin dağıtılması sırasındaki işlemlerdeki adaleti ifade eden işlemsel adalettir (Çakmak, 2005: 541).

1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, aynı örgüt içerisinde bulunan, yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Etkileşim adaletine göre, çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin, çalıştıkları yerlerde karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliğine göre belirlenmektedir (Taşkıran, 2011:109).

Etkileşimsel adalet, iş örgütlerinde alınan yönetimsel kararların uygulanması esnasında işleyen süreçlerin adaletli olması gerektiği ile ilgili görüşlerin dile getirilmesi sırasında örgütsel adalet konusunda başka faktörlerin de etkili olduğu düşüncesinden hareketle ortaya konulmuştur. Örgütsel adalet algısının oluşmasında diğer bir önemli faktör de insandır. İnsan faktörü çok farklı şeylerden etkilenmekte, etkilendiği bu unsurlar vasıtasıyla da örgütsel adaletle olan inanç seviyesi değişmektedir (Yürür, 2008: 298).

Etkileşimsel adalet, iş örgütünün yönetimi ile ilgili alınmış olan kararların işgörenlere aktarılması usulü ile ilgili çalışanların algılamış oldukları adalettir. Etkileşimsel adalet kavramında iki önemli konu bulunmaktadır. Bu önemli konulardan birincisi işgörenlerin ortaya koymuş oldukları emeklerinin karşılığında kazandıkları ve kaybettiklerinin onlara nedenleri ile birlikte açık bir şekilde anlatılmış olmasıdır. Etkileşimsel adaletle ilgili ikinci önemli konu ise yönetim tarafından alınmış kararlardan etkilenen çalışanlara bu kararların iletilmesi sırasında saygı ile davranılması konusudur (Gençer, 2017: 11).

İlk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından bahsedilen etkileşim adaleti, örgütsel faaliyetler gerçekleştirilirken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak ifade edilmiştir. Bir başka deyişle, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili olarak algılanan adalettir (Özdeveciöglu, 2003: 79).

Etkileşimsel adalet örgütsel adaletin üçüncü alt boyutudur ve örgütsel adaletin daha çok insani boyutu ile ilgilidir. Etkileşimsel adalette iş örgütlerinin yönetim sürecinde çalışanlara karşı olan davranış ve tutumların çalışanlarda oluşturacağı adalet algısı ile ilgilidir (Söyük, 2007: 13).

1.1.2.4. Kişilerarası Adalet Boyutu

İş örgütlerinde kişiler arası adaletin sağlanabilmesi için işgörenlere karşı saygılı ve eşit davranılması, onların her şeyden önce bir birey olduğunun dikkate alınması ile sağlanabilecektir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan kişiler arası adalet, çalışanlara nazik davranılması gerektiğini ifade etmektedir. Çalışanlara kibar davranıldığı sürece çalışanların iş örgütüne olan adalet algıları da yüksek olacaktır ve çalışanlar iş örgütlerinde alınan yönetimsel kararları adil olarak algılamaktadırlar (Özdeveciöglu, 2003: 80).

İş örgütlerindeki çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi iş örgütündeki adaleti de doğrudan etkilemektedir. İş örgütlerinde çalışanlar yöneticiler tarafından kendilerine tam ve doğru bilgilerin aktarıldığını bilmeleri ve kendileri ile ilgili uygulamaların eşit ve adil olduğunu düşünmeleri halinde iş örgütünde çalışanlar arasında örgütsel adalet sağlanabilmiştir. İş örgütlerinin yöneticilerinin bütün işgörenlere karşı aynı tutum ile yaklaşarak, aynı davranışları sergilemeleri işgörenlerin örgütsel adaletle olan inanç seviyesini yükseltecektir. Çalışanlara karşı kaba davranışlar ise çalışanların bundan olumsuz şekilde etkilenmesini ve iş örgütünde olan adalet algısının zayıflamasına sebep olacaktır. Böylesi bir durumda kişiler arasındaki adalet duygusu zayıflamaktadır (Özer ve Urtekin, 2007: 110).

1.1.2.5. Bilgisel Adalet Boyutu

Her ne kadar bilgisel adalet boyutu, pek çok araştırmacı tarafından etkileşimsel adalet boyutunun alt bileşeni olarak görülse de özellikle Colquitt ve arkadaşlarının 2001 yılında yaptığı bir araştırmada bu birleşim kanıtlanmamış ve

örgütlerde bilgisel adalet boyutunun da yer aldığı görülmüştür. Bilgisel adalet, örgüt içerisindeki bilginin tüm çalışanların erişimine açık tutulması durumunda ortaya çıkan çalışan algısıdır. Bu algı, çalışanlarla ilgili kararların nasıl alındığına yönelik bilgilerin ulaşılabilirlik düzeyini ortaya koyar (Cihangiroğlu, 2009, 85).

Bilgisel adalet, kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımların nasıl gerçekleştiği ile ilgili olarak çalışanların ne kadar bilgilendirildiğidir. Yöneticilerin çalışanlara tam ve doğru bilgi sundukları ve aldıkları kararlarda haklı nedenleri çalışanlara açıkladıkları sürece örgütlerde bilgisel adaletten söz edilebilir. Bilgisel adalette, ücret, terfi, çalışma şartları ve performans değerlendirmeleri gibi alanlarda yönetimin aldığı kararlar ve bu kararları alırken kullandığı metot, prosedür ve politikalara çalışanların rahat bir şekilde erişmesi sağlanır. Bu doğrultuda yöneticilerce çalışanlara belirli periyotlarda bilgilendirme yapılır. Bilgisel adalet boyutunda göz önüne alınması gereken husus, çalışanlara ait sosyal ve özlük hakları ile ilgili bilgiler yetkili amir tarafından diğer çalışanlarla paylaştırılmamasıdır. İş örgütlerinde çalışanlar buldukları iş pozisyonunda neden olduklarını ya da yönetime katılma sürecinde ortaya koymuş oldukları fikirlerinin neden önemli olduğu konusunda tam ve doğru bir şekilde bilgilendirilirse iş örgütüne karşı olan adalet algıları da üst seviyeye çıkacaktır (Özgen, 2018: 20).

1.1.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel adaletin düzeyi iş örgütlerinde çalışanlar arasındaki adalet algısının belirleyicisidir. Örgüt içerisindeki uygulamalar çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede olduğunda çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeyi yükselmektedir. İş örgütlerinde ayrıca iş için belirlenmiş amaçların da çalışanlar tarafından kabul edilebilir olması gerekmektedir. İş örgütünde çalışanlarda örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütten ayrılma, olduğundan daha düşük performansla çalışma, iş saatlerini aksatma gibi olumsuz durumların daha az yaşanması sonucunu doğurmaktadır (Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağlılığın sonuçları arasında en belirgin olan davranışsal sonuçlardır. Davranışsal sonuçlar arasında güdüleme, iş doyumu, iş örgütünde kalma isteği, örgüt çalışmalarına ve örgüt içi karar alma sürecine katılım gibi konular bulunmaktadır. Örgütsel adalet düzeyi farklı seviyelerde oluşabilmektedir. İş

örgütlerinde görülen örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olabileceği gibi orta ve düşük seviyede gerçekleşebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

1.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İş örgütlerinde çalışanların düşük seviyede örgütsel bağlılık durumunda olmaları, iş örgütü ile bütünleşmediklerini göstermektedir. Bu durumda olan iş örgütü çalışanlarının içlerinde örgütten ayrılma düşüncesi bulunmaktadır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık yaşayanlar ayrıca örgüt çalışma saatlerine uymamakta, kendilerinde olan iş potansiyeline uygun olacak şekilde performanslarını da işlerine yansıtılmamaktadırlar. Örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanlar sürekli olarak başka iş örgütleri ile iletişime geçerek buralarda çalışmanın yollarını aramaktadırlar. Bu gibi durumlar iş örgütlerinden amaçlanan verimin alınamamasına sebep olmaktadır (Başyigit, 2006: 68).

Düşük seviyede örgütsel bağlılığı olan çalışanlar arasındaki örgüt içi ilişkiler de zayıf olmaktadır ve bu çalışanlar diğer çalışanlar ile ilişkilerini daha iyi seviyeye yükseltme arzusu içerisinde olmazlar. Duygusuz halde olan bu tür çalışanlar arasında şikayet, örgüt iklimini bozacak seviyede söylentiler, kendisine verilen işlere itiraz gibi olumsuz davranışlar sıklıkla görülmektedir. İstenmeyen bu durum zamanla iş örgütüne yayılmakta ve diğer çalışanları da olumsuz etkilemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

1.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adalet düzeyleri orta seviyede olan çalışanların örgüte ait olduğunu hissetme, sadık olma, örgüt içerisinde daha etkin görevler alma gibi düşünceleri yeterince olmasa bile bulunmaktadır. Bu durumda olan çalışanlarda işten ayrılıp başka iş yapma düşüncesi azdır, bu sebeple örgüt içerisindeki işçi devir hızı düşüktür (Somuncu, 2008: 41).

İş örgütüne ılımlı bir seviyede bağlı olma olarak da tanımlanması mümkün olan orta düzeyde bağlılık, toplumsal sonuçları da olan bir durumdur. Örgüte bağımlılığı orta seviyede olanlar örgüt içerisinde de tam olarak sorumluluk almaktan kaçındıkları için aynı durumu toplumsal ilişkilerinde de sergilemektedirler. Bu durum çalışanların daha kararsız hale gelmelerine, iş örgütünün verimsiz hale gelmesinde sebep olmaktadır. Bu düzeyde örgütsel bağlılığı olanlar örgüt

içerisindeki herhangi bir belirsizlik halinde örgütten uzaklaşma eğiliminde olmaktadır (Başyigit, 2006: 69).

1.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu seviyede örgütsel bağlılık yaşayan çalışanlar içerisinde buldukları iş örgütleri ile bütünleşmesini tamamlamış durumda olanlardır. Örgütle ve diğer çalışanlarla uyum içerisinde çalışmalarını sürdürürler. Çalışanlarda yüksek düzeyde örgütsel bağlılık düzeyinin sağlanabilmesi için, çalışanlara eşit ve adil davranılması, iyi bir iletişim ortamının sağlanması, örgüt içi kaynak dağılımının adil olması ile sağlanabilir (Somuncu, 2008: 42).

Yüksek seviyede örgütsel bağlılık içerisinde olan çalışan örgütün amaçlarına ve örgüt içerisinde yerleşmiş bulunan değerlere inanmaktadır. Bu durumda olan çalışanlar iş örgütünden uzaklaşmak istememekte, ayılmaları durumunda ise mutsuzluk yaşamaktadırlar. İş doyumları yüksek olan bu tür çalışanlar örgütteki geleceklerinden emin durumda olurlar ve yüksek performansla çalışırlar (Balay, 2000: 3).

1.3.4. Örgütsel Adalet Algısının Önemi

Çalışanların örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla ilgili örgüt uygulamalarına olan yaklaşımları, onların örgütsel adalet algısını oluşturur. Motivasyon, örgütsel adaletin çıktılarında birisi olarak ele alınabilir. Yönetim anlamında motivasyon, çalışanların örgüt hedefine uygun şekilde hareket etmelerini sağlamaktadır. Motivasyon ile çalışanların olumlu davranışlarını sürekli hale getirmek mümkün olmaktadır. Örgütsel adalet çalışan motivasyonunun dışsal güçlerinden birisi olarak değerlendirildiğinde, çalışanların gösterdikleri çabanın objektif bir şekilde değerlendirileceğine, herkese eşit şekilde yaklaşıldığına olan inancının motivasyonunu artıracığı beklenir (Sökmen ve ark., 2013: 6).

Örgüt yöneticileri tarafından çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil davranıp davranmadıkları çalışanların örgütsel adalet seviyelerini belirlemektedir. Yöneticilerinin adil olduğunu düşünen çalışanlarda yüksek seviyede olan örgütsel adalet, işle ilgili olan diğer değişkenleri de etkilemektedir. Örgütsel adaletin sağlanması ile çalışanların iş ve yaşam doyumları da yükselmekte, bu şekilde olan

çalışanların toplumsal yaşantılarına ve geleceklerine bakışları da daha iyimser olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Örgütsel adalet algısının belirginleşmesinde üç önemli etken bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütsel adaletin sosyal bir olgu olması ve bu sebepten dolayı bireyin sosyal yaşamındaki ilişkilere de yansıyor olmasıdır. Bu durum insanların adalete olan ihtiyaçlarını sürekli olarak arttırmakta, adaleti bir gereklilik haline getirmektedir. Örgütsel adaletin öneminin artmasını sağlayan diğer bir sebep iş örgütlerinin yönetimi sırasında adalet algısı belirleyici durumdadır. Üçüncü neden ise iş örgütlerinde çalışanların her geçen gün daha eğitilmiş olmasıdır. Eğitilmiş olan çalışanlarda adalete karşı olan talep daha fazladır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar kendilerine daha saygılı, eşit ve adil davranılmasını talep etmektedirler (Şahin ve Kavas, 2016: 121).

1.3.5. Örgütsel Adaletin Etkileri

Örgütsel adalet, özellikle karar verme süreçlerinde ve örgütsel kararlarda adalet algısını ele almaktadır. Örgütlerdeki kazanımların adil dağılımı, kararların adil alınması ve uygulamaların kişiye göre değişmemesi, örgütlerdeki adalet algısını pozitif yönde arttırmaktadır. Örgütsel adalet kavramının etkileri şöyle ortaya konulabilir (Kelebek, 2016: 4):

- Adaletin var olduğu ve çalışanlar tarafından olumlu algılandığı örgütlerde çalışanlar, birbirleriyle ve örgütle sorun yaşamadan çalışırlar ve aralarında işbölümü ve paylaşım artar. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde ise bilgi saklama ve tepkisiz olma yaygın olarak görülür.

- Örgütsel adalette, temel gereksinim örgüt çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu gereksinim karşılanmadığında çalışanların olumsuz tutumlar içerisine girmesi muhtemeldir.

- Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdeleyicidir; çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde, çalıştıkları örgüte ve yöneticilerine olumsuz tutumlar geliştirirler, motivasyonları bozulur, iş yavaşlatırlar ve işi bırakma olasılıkları artar. Örgütte beklediklerini bulamayan çalışan, diğer çalışanları ve çevreyi de örgüte karşı kışkırtarak örgütün ilerlemesinin önüne geçer.

Örgütsel adalet algısının çalışanlarda varlığı durumunda ise çalışanlar, örgüte

güvenle bağlanıp daha çok sorumluluk alarak örgütte etkin rol oynar.

1.2. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin yapmış olduğu iş hakkındaki olumlu veya olumsuz duygular, hissettikleridir. Diğer bir tanıma göre iş tatmini, çalışanların psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir. Bu doğrultuda çalışanın, organizasyondan beklentileri yönündeki algısıyla oluşan psikolojik sözleşmede, çalışanın beklentilerinin ne dereceye karşılandığı onun organizasyondaki tatmin derecesini de etkileyecektir. İş tatmini, işe karşı algılanan memnuniyet ya da olumlu duygulardır, çalışanın işine karşı duyduğu içsel ya da dışsal olumlu ya da olumsuz duygulardır (Zeynel ve Çakırcı, 2015: 218).

İş tatmini literatürde, ilk kez motivasyon kuramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirme, 1930'lu yıllara kadar giden bu tanımlamalara göre iş tatmini, çalışanların işlerinden tatmin olmasını sağlayan fizyolojik, psikolojik, çevresel unsurların bileşimidir. İş tatmini, çalışanın işine karşı göstermiş olduğu tepkidir. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, işlerini yaparken pozitif duygu ve düşüncelere sahip olmalarını sağlarken, iş tatminlerinin düşük olması çalışanın yaptığı işe karşı negatif duygular beslemesine neden olmaktadır (Yücel, 2012: 3).

İş tatmininin üç önemli niteliği bulunmaktadır. İlki çalışanın, işine karşı olan duygusal bir tutumu olduğu için doğrudan gözlemlenememekte sadece çalışanın işyerine yansıyan davranışlarından anlaşılabilir. İkincisi çalışanın işle ilgili önem verdiği şeylerin ne derece pozitif ya da negatif karşılandığına göre belirlenmektedir. Örneğin bir organizasyondaki çalışan, aynı organizasyondaki diğer çalışana göre daha fazla çalıştığını fakat daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu çalışanın iş arkadaşlarına, organizasyona, yöneticisine karşı negatif tutumları olacak, iş tatmini düşecektir. Üçüncü olarak da iş tatmini, kişilerin yaşamlarında değer verdikleri bazı unsurları karşılayıp karşılamadığına yönelik tutumlarından oluşmaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2013, 106).

1.2.1. İş Tatminin Önemi

Bireyler bedensel ve zihinsel becerilerini sergileyerek çalışma yaşamına dahil olmaktadır. Çalışma yaşamı bir yandan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalıştıkları iş ortamı iken, diğer taraftan da sosyal ilişkilerde buldukları

toplumsal bir alandır. Birey ister çalışma alanı içerisinde bulunsun, isterse de sosyal çevresinin içerisinde bulunsun kendisine verilmiş olan sosyal görevle toplumun bir parçasıdır. Birey fiziksel ve zihinsel becerileri ile bulunduğu iş ortamında üretken bir hal almakta bu da onun ekonomik ve sosyal bir değere sahip olmasını sağlamaktadır. Sanayi toplumuna geçiş ile birlikte üretim mekanizmasının içerisinde giren birey bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların içerisinde girmiştir. Bireyin bu şekilde çalışmasının bir sonucu olarak da çalışma yaşamından sağlamış olduğu tatmin seviyesi olumlu yönde etkilenmiştir. Daha çok üreten ve daha fazla verimli olan birey, çalışma yaşamından sağladığı yararı da arttırmak arzusu içerisinde girmiştir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 252).

Bireyin çalışmalarından elde etmeyi arzuladığı iş tatmini, duygusal bir kavramdır. Bireyin kendisine ait olan bu duygusal durum, iş örgütlerinde yöneticinin ortaya koyacağı olumlu bir durumdan etkilenmekte, bireyin işinden sağladığı tatmin seviyesini arttırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında da iş tatmininin örgütsel bağlılığı ve verimliliği arttıran bir unsur olduğunu söylemek mümkündür (İşcan ve Timuroğlu, 125).

İş tatmini soyut bir kavramdır ve bireyin işini sevmesi, işine bağlılık seviyesinin yüksek olması anlamlarına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini bireyin işinden beledikleri ile ortaya koymuş olduğu emeğinin karşılığında elde ettiği verim seviyesi arasındaki olumlu farktır. Bireyin yapmış olduğu işten elde etmeyi amaçladığı ücretin yüksek olmasına karşılık almış olduğu ücretin düşük olması, onun işinden sağlayacağı tatmin düzeyinin düşük olmasına sebep olacaktır. Bu durumda iş tatminsizliği yaşayan birey, işine karşı olumlu duygular beslemek yerine, işinden mutsuz olmakta, çalışma kalitesi düşmekte, yapmış olduğu işte verimli çalışmamaktadır. Bu durum, bireyin iş ile ilgili duygusal durumunu olumsuz etkilerken aynı zamanda toplumsal yaşamını ve sağlık durumunu da olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Gerekan ve Pehlivan, 2010: 31).

1.2.2. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşımlar

İş tatmini ile ilgili yaklaşımları genel haliyle ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar kapsam ve süreç yaklaşımlarıdır.

1.2.2.1. Kapsam Yaklaşımı

Kapsam teorileri adı altında toplanan teorilerden en çok bilinen dört teori şunlardır:

- **Alderfer'in ERG Teorisi:** Bu teori, organizasyondaki insan ihtiyaçlarını belirlemeye çalışmaktadır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç bölümde ele almaktadır. Bunlar; Var olma, İlişkide Bulunma ve Gelişme'dir. Alderfer, bireyi aynı anda birden çok ihtiyacın motive edebileceğini ileri sürmektedir (Schneider ve Alderfer, 1973: 490).

- **Başarma İhtiyacı Teorisi:** D. Mc Clelland tarafından ortaya konulan bu teoriye göre, kişinin davranış sergilemesinde üç gruba gereksinim duyulmaktadır (Longest, 2004: 121). Bunlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacıdır. İlişki kurma ihtiyacı; beşeri ilişkiler geliştirme, diğer kişilerle iletişim kurma ve grupta olmayı ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacı olan kişi; otorite sahibi olma, başkalarını etkisinde tutma ve gücünü sürdürmeye yönelik davranışlar sergilemektedir. Başarı ihtiyacı olan kişiler; kendilerine çaba gerektiren hedefler seçip, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve beceriyi elde edip bu doğrultuda tavır sergilemektedir (Koçel, 2013: 62).

- **Herzberg'in Çift Faktör Teorisi:** Çağdaş motivasyon ve iş tatmini teorilerinin ardındaki düşünce, çalışanları organizasyonda daha zevkle çalışmalarını nasıl sağlayacakları konusunda kavramsal bir çerçeve çizmektir (Ivancevic ve Duening, 2001: 49). Herzberg'in teorisinde "hijyen faktörler" ve "motivasyonel faktörler" şeklinde iki ayrı grupta ele almıştır. Hijyen faktörler, çalışana yokluklarında tatminsizlik yaratan unsurlardır. Örneğin çalışma koşulları, ücret, çalışma arkadaşları, organizasyon politikaları gibi. Motivasyonel faktörler ise, gelişim, tanınma, sorumluluk, başarı gibi unsurları içermektedir (Koçel, 2013: 62).

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, ihtiyaçların hiyerarşik yapısı ele alınmakta ve bir alt ihtiyaç tatmin edildikten sonra üst sırada yer alan ihtiyaca gereksinim duyulduğu belirtilmektedir (Montana ve Charnov, 2008: 238). Bu teoriye göre, öncelikle en altta yer alan fizyolojik ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Fizyolojik ihtiyaç doyurulduktan sonra sırasıyla güvenlik, aidiyet, kabul görme, sevgi ve kendini

gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu teori çalışma yaşamına uyarlandığında, “fiziyojik gereksinime ücret; güvenlik gereksinimine sosyal güvenlik; ait olma ve sevgi gereksinimi için iş arkadaşları ile uyumlu çalışma, saygınlık gereksinimine unvan sahibi olma ve kendini gerçekleştirmek için terfi” örnek olarak verilebilir (Öztürk ve Şahbudak, 2015: 495).

1.2.2.2. Süreç Yaklaşımı

Bu başlık altında toplanan motivasyon teorileri, kişilerin hangi hedefler tarafından nasıl motive edildiğini, belli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorularını konu edinmektedir. Süreç teorilerine göre kişileri davranışa yönelten ihtiyaçta, içsel faktörünün yanı sıra pek çok dışsal faktör de motivasyon ve davranış üzerinde rol oynamaktadır.

- **Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı:** İki çeşit şartlandırma kavramı bulunmaktadır. Bunlar; Sonuçsal (edimsel) şartlandırma ve Klasik Şartlandırma.

Klasik koşullanma I. Pavlov tarafından köpekler üzerinde yaptığı deney sonucunda ortaya konulmuştur. Buna göre davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçmektedir. Örneğin, bu deneyde köpeğe yemek verilirken çalan zil bir kaç tekrardan sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilme de çalan zil köpeğin yeme davranışı (ağzının sulanması) göstermesine neden olmaktadır.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan, esas itibariyle Skinner tarafından geliştirilen bu teori kişinin davranışlarının karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlanmasını varsaymaktadır. Sonuçsal şartlandırma, çalışanların göstermesi gereken davranışlar organizasyon açısından istenen bir davranış ise ödüllendirme yöntemiyle bu davranışı tekrar etme olasılığı artırma şeklinde, organizasyonlarda bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Ödüllendirme; ücret artışı, takdir edilme, terfi, statü geliştirme şeklinde olabilmektedir (Koçel, 2013: 62).

Beklenti Teorileri: İki teoriden oluşmaktadır. Bunlar; Vroom tarafından geliştirilen teori ve E. Lawler ve R. Porter tarafından geliştirilen teorilerdir.

Vroom'un Beklenti Teorisi: Bu kurama göre bir kişinin güdülenmesi, davranışının belli bir amaca ulaştıracağı beklentisiyle kişinin o amaca verdiği önemin çarpımına eşittir. Bu modeldeki üç temel kavram şunlardır;

- Valens: Kişi tarafından amaca verilen değer, sonucu elde etmedeki isteğinin şiddeti.
- Beklenti: Kişinin belli bir davranışının belli bir sonuca götüreceğine yönelik düşüncesinin şiddeti.
- Araçsallık: Birinci derecedeki sonuçların ikinci derecedeki sonuçlara ulaştıracağı yolundaki kişinin sahip olduğu öznel olasılığı ifade etmektedir (Erdem, 1998: 54).

Amaç Teorisi: E. Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin davranışlarını kendi koydukları amaçlar yönlendirmekte, bireyler enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltmektedir. Kişilerin amaçları, işteki başarımı etkileyen önemli bir unsur olmaktadır. Çalışanın davranışlarıyla özendiriciler arasındaki ilişkide çalışanın amaçları aracılık rolü oynamaktadır (Toker, 2007: 96).

Buna göre bireyler çevrelerini algılayıp yorumlamakta ve bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirmektedirler. Kendi değer yargılarına göre kendilerine bazı amaçlar saptamakta ve bu amaçlar doğrultusunda davranış göstermektedirler. Bu teorinin ağırlık noktası olarak özendiriciler, amaç ve iş başarımı ilişkisini incelemektedir (Toker, 2007: 96).

1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta toplanmaktadır.

1.2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel (Kişisel) Faktörler

İş tatminini belirleyen kişisel faktörler arasında kişinin yaşı, kişilik özellikleri ve değerleri ile cinsiyeti bulunmaktadır.

1.2.4.1.1. Yaş

Genç çalışanları, yaşlı çalışanlara oranla daha düşük iş tatminine sahiptir. İş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi Herzberg şu şekilde açıklamaktadır. Çalışmaya genç yaşlarda başlamış olan çalışanların iş tatmini yüksek iken, iş tatmini seviyesi otuzlu

yaşlardan itibaren düşmekte, fakat çalışma yaşamında geçirilen süre ilerledikçe iş tatmini seviyesi tekrar yükselme eğiliminde olmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

1.2.4.1.2. Kişilik ve Değerler

İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki bulunmaktadır. Örneğin çevresine uyum sağlayamamış, sınırlı kişiler daha sık iş tatminsizliği yaşamaktadır. Değerlerin de; çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde etkili olduğu, aynı değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişki kurarak belirsizlik gibi iş ilişkilerindeki olumsuz duruma neden olacak iletişimsizlik durumlarını ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarında işe bağlılıkları ve iş tatminleri artmaktadır. İşle ilgili tutum, inanç, tercihler, işte gerçekleşen faktörlere ilişkin önem, değerle ilgili olan iş değerleri unsurunun kişilik ve iş tatmini ile ilgisi bulunmaktadır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 489).

Bireylerin kendi değerleri, kapasiteleri ve yeteneklerine yönelik yaptıkları değerlendirmelere yönelik bir kavram olan temel benlik değerlendirmesi kavramının da iş tatmini ile ilişkisi bulunmaktadır (Akgündüz ve Akdağ, 2014: 297).

1.2.4.1.3. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin benzer iş özelliklerini eşit düzeyde çekici bulmalarına karşın, kadınların erkeklere göre daha düşük beklenti düzeyine sahip olduklarını bu nedenle de benzer durumlarda iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. İş tatmini kadın veya erkek ayrımından ziyade bireylerin beklenti düzeyleriyle ilgili olmaktadır. Örneğin kadınlar iş ortamında çalışma koşullarına ve beşeri ilişkilere önem verirken, erkekler daha çok kariyer gelişimi, ilerleme fırsatları, ücret gibi unsurlara daha fazla önem vermektedir (Yelboğa, 2007: 3).

1.2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri yedi başlık altında toplamak mümkündür bunlar; ücret tatmini, terfi etme ile sağlanan tatmin, yönetici davranışlarına ilişkin tatmin, yan haklara ve ödüllere ilişkin tatmin, işin özelliklerine

yönelik tatmin, çalışma koşullarına yönelik tatmin, organizasyondaki iletişime yönelik tatmindir.

1.2.4.2.1. Ücret Tatmini

Ücret, bireyin fiziksel veya zihinsel olarak ortaya koymuş olduğu emeğinin karşılığıdır. Ücret kavramı çalışanlar açısından kendilerinin ve ailelerinin günlük yaşamlarını sürdürmelerinin en önemli araçlarından biridir. Ücret çalışanlar açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Ücretin görünür ya da yüzeysel değeri ücretin nesnel değerini ifade etmekte iken, ücretin simgesel değeri organizasyonun kendileri için verdikleri önemi ve diğer çalışanlara göre görece değeri ifade etmektedir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013: 90).

Ücretin performans ile ilişkilendirilme durumunda ücretin güdülemede önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Çalışanların memnuniyeti, ücretin beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve belirli bir noktadan sonra diğer çalışanlar arasındaki dağılımın adilliğine bağlı olmaktadır. Çalışanların ücretlerinin adilliklerini değerlendirirken kendi ücretlerini organizasyondaki diğer çalışanlarla ve o sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ve buna göre kendisine verilen ücretin adaletsiz ya da yetersiz olduğunu düşünmesi durumunda iş tatmini düşmektedir (İmamoğlu ve ark. 2004: 169).

1.2.4.2.2. Terfi Etme ile Sağlanan Tatmin

İşyerlerindeki terfi ve yükselme olanakları da, iş tatminini önemli bir biçimde etkilemektedir. Yükselmeyi hak ettiğine inanan ve beklediği terfiye zamanında ulaşamadığını düşünen çalışanların iş tatmini düşmektedir. Yükselme arzusu bulunan çalışanlar, yükselme imkânı bulunan organizasyonlarda üst düzeyde tatmin olmaktadır. Organizasyonda tüm terfi kademelerinin dolu olması, çalışanın çok başarılı olsa dahi yükselme imkânı bulamayacağı için iş tatmini giderek azalmaktadır. Terfi sisteminin adil olması da çalışanlar için önem arz etmektedir. Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması, iş gücü devrinin düşmesine ve çalışanların iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır (İmamoğlu ve ark. 2004: 171).

1.2.4.2.3. Yönetici Davranışlarına İlişkin Tatmin

Çalışanın yöneticisine yönelik tatmin de iş tatminini etkilemektedir. Çalışan ile yöneticisi arasındaki iletişim kanallarının açık ve iletişimin de bekledikleri yönde olması, çalışanların iş tatminleri ile aynı yönde bir ilişki göstermektedir. Üst kademe yöneticilerinin organizasyonda etik davrandığını algılayan çalışanların iş tatminleri artmaktadır. Organizasyondaki kazanımların ve bu kazanımlara yönelik olan prosedürlerin adil olması, yöneticilerin çalışanların haklarını savunduklarının bir göstergesidir. Çalışana yönelik adil davranışlar, çalışanın organizasyona ve hedefleri yönelik bağlılıklarını arttırarak yüksek performans göstermesini sağlamaktadır (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013: 90).

1.2.4.2.4. Ödüllere İlişkin Tatmin

İş görenlerin, organizasyonda performanslarının getirisi olarak takdir edilmesi, ödüllendirilmesi çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışana ücret artışı, prim gibi maddi kazanımların yanında takdir etme, övme gibi kazanımlar da çalışanın iş tatminini arttırmaktadır (Üçüncü, 2016: 16).

1.2.4.2.5. İşin Özelliklerine Yönelik Tatmin

Çalışanın iş tatmini ve iş motivasyonuna etki eden içsel faktörlerle ilgilenen bu kuram, çalışanlar üzerindeki 1950 ve 1960lı yıllarda ortaya çıkan iş zenginleştirme ve iş genişletme programlarının etkisini açıklamak üzere geliştirilmiştir. Bu kurama göre, bir işin beş önemli temel iş özellikleri (boyutları) vardır. Bir işin, çalışanın çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgili kavram olan beceri çeşitliliği bu kuramdaki ilk özelliktir. Bir işin ne derecede başından sonuna kadar ilgili çalışan tarafından yapılıp yapılmadığıyla ilgili olan görev kimliği, ikinci özelliği oluşturmaktadır. Yapılan işin başkalarının yaşamında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgili olan görev anlamlılığı kavramı üçüncü özelliği oluşturmaktadır. İşlerinde bu üç özelliği bulunan kişiler psikolojik olarak bir “anlamlılık” duymaktadırlar (Üçüncü, 2016: 16).

Bu modele göre, çalışanın içsel motivasyonunu hissedebilmesi ve bu durumun kalıcı olabilmesi için üç önemli durum şunlardır: Birincisi, kişinin yaptığı işin sonuçları hakkında bilgi edinmesi, ikinci olarak kişinin iş sonuçlarına yönelik olarak sorumluluk duyması ve son olarak da kişinin işini anlamlı bulmasıdır. Bu

unsurlardan birinin ortadan kalkması durumunda kişinin içsel motivasyonu düşmektedir. Bu psikolojik durumun, gerçekte kişilerin kişilik özellikleriyle ilgili olmasına rağmen yönetsel açıdan yapılması gereken, bu psikolojik durumları güçlendirecek işi tasarlamaktır (Kaşlı, 2007: 161).

1.2.4.2.6. Çalışma Koşullarına Yönelik Tatmin

Çalışanın kendini çalıştığı ortamda rahat hissetmesi yalnızca iş tatmini açısından değil, çalışanın sağlığı açısından önem taşımaktadır. Çalışanın sağlıklı koşullarda çalışmaması, iş tatmininin düşük olmasına neden olmaktadır. Özellikle beden gücü ile çalışılan işlerde, çalışma koşullarının ve ortamının olumsuzluğunun neden olduğu tatmin düşüklüğü görülmektedir. Çalışma koşulları denildiğinde ısı, ışıklandırma, havalandırma, gürültü, risk altında çalışma gibi unsurlar kastedilmektedir. Çalışma ortamında çalışanın rahatsız olacağı düzeyde ısı düşüklüğü ya da fazlalığı çalışmasını olumsuz etkilemektedir. Gürültülü ortamlarda çalışanların sağlık problemleri ile karşılaşmasının yanında ruhsal problemler de yaşamaktadır. Bu çalışanlar daha çabuk kızgınlık hali yaşayıp, bu durumlarını iş yaşamı dışına da taşımaktadırlar. Risk altında çalışma da iş tatminini negatif yönde etkilemektedir. Çalışma sırasında yaşadıkları risk algısı çalışanın sürekli stres yaşamasına neden olmaktadır (Keser, 2011: 108).

1.2.4.2.7. Organizasyondaki İletişime Yönelik Tatmin

İletişim, kişiler arasındaki anlam yüklü simgeler gönderimi, alımı, işlenip yeniden gönderimi ve yeniden alımı ve tekrar işlenmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. İletişimin gerçekleşebilmesi için, iletişimi başlatan bir kaynağın, hedef kitleye aktarmak istediği olayları ya da nesnelere kapsayan bir mesajın ve kaynağın etkilemek ya da bilgilendirmek istediği kişi ya da kişilerden oluşan hedef kitlenin bulunması gerekmektedir. Kaynağın kendi duygu ve düşüncelerini hedef kitleye aktarması ile etkili iletişim açısından iletişim süreci tamamlanmış sayılmamaktadır. Etkili iletişimin gerçekleşebilmesi için hedef kitledeki kişi veya kişilerin duygu ve düşüncelerini de kaynağa iletmesi yani kaynağın iletmediği mesajla ilgili geri bildirim alması gerekmektedir (Çetin, 2009: 206).

İş tatminini etkileyen unsurlardan biri de iletişimidir. İletişimin eksikliği, yetersizliği ya da olmaması organizasyonda belirsizliğe neden olmaktadır. Bu

belirsizlik çalışanda; organizasyona karşı güvensizliğe, örgütsel bağlılığının azalmasına, verimliliğinin düşmesine, çalışanda strese ve iş tatminsizliğine ve işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle baş edebilmesini sağlamaktadır (Yüksel, 2014: 110).

1.2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçlarını birey ve örgüt açısından ayrı ayrı incelemek mümkündür.

1.2.4.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları

Çalışanın ilk işe başladığı andan itibaren, işin yapısından, bireyin kendisinden ve dış çevreden kaynaklanan stres merkezleri bulunmaktadır. Çalışanın organizasyondaki işini yaparken gerek kendi özelliklerinden ve gerekse de işin yapısından dolayı bireyin vermiş olduğu tepki olan iş stresi, dinamik yapıdaki iş koşulları, bireyin işi ile ilgili yaşadığı belirsizlik durumu, çevrede bulunan başka bireylere göre ekonomik açıdan yaşanan farklılıklar gibi nedenlerle çalışanların çok sık karşılaştığı hem sağlıklarını hem de iş performanslarını olumsuz etkileyen bir durum olmaktadır. İş stresiyle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, işin niteliği, çalışma koşulları, ücret ve çalışma arkadaşları, terfi olanakları iş stresinin unsurları olarak belirlenmiştir (Yüksel, 2014: 111).

Stres, bireylerde, baş ağrısı, kalp hastalıkları, mide hastalıkları, yorgunluk, tansiyon gibi fizyolojik sorunlara, endişe, uykusuzluk, hafıza sorunları gibi zihinsel ve duygusal sorunlara, içe kapanma, sakarlık, konuşma güçlükleri gibi davranışsal sorunlara yol açmaktadır. Stres organizasyonda, iş kazalarının artması, nitelikli çalışanın kaybedilmesi, işgören devir hızının artması, çatışma gibi sorunlara neden olmaktadır. Organizasyondan kaynaklanan stres kaynaklarının en başında değerlendirme ve kariyer problemleri gelmektedir. Değerlendirmenin objektif ölçütler ile yapılmadığını, başarı değerlendirme kriterlerinin uygunsuzluğu, terfi fırsatlarının olmaması ya da terfide nesnel olmayan unsurlar, çalışanların performans değerlendirme sistemine olan güvenlerinin tam olmaması, çalışanların yeterince bilgilendirilmemeleri gibi faktörler çalışanlar için stres kaynağı yaratabilmektedir (Çetin, 2009: 207).

İş tatminsizliği çalışanlarda davranışsal bozukluklar yaratabilmektedir. İş tatminsizliği ile oluşan ruhsal çöküntü ve psikolojik sorunlar sonucunda olumsuz tutumlar sergilenebilmektedir. Bu olumsuz tutumlar sonucunda çalışanlarda, ortaya konulan emek sonrasında elde edilmesi beklenen maddi çıkarılara, işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine, yöneticiler tarafından takdir edilme ve sosyal bir doyum sağlama durumlarına yönelik aksaklıklar yaşanmaktadır. Tatminsizliğin ortaya çıkardığı temel davranış bozuklukları sonucunda saldırgan davranışlar, geriye dönüş davranışları ya da tekrar denenmek istenen sabit davranışlar şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Tanrıverdi, 2006: 4).

1.2.4.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İşgören devri, bir organizasyonda işten ayrılan kişilerin, o organizasyondaki toplam çalışan sayısında yüzdesel olarak gösterilmesi; belirli bir zaman diliminde işten ayrılan kişi sayısının belirli bir zamanda çalışan kişi sayısına bölünmesi; çalışanların işe giriş ve işten çıkış ölçüsünün gösterilmesi; organizasyondaki pozisyonların istenerek ya da istenmeyerek boşalması sonucunda o pozisyonlara yeni kişileri alınması ve yetiştirilmesi süreci gibi çok çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir (Akova ve ark. 2015: 89).

İşten ayrılma ister gönüllü olmayan nedenlerle isterse gönüllü nedenlerle olsun, organizasyonun işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devrinin yüksek olması, maliyetleri arttırdığı için işletmenin verimliliğini ve karlılığını ve çalışanların da performansını düşürmektedir. Çalışanın yetenekleri ile işin gerektirdiği özelliklerin birbirine uyumlu olması çalışanın performansını arttırırken beraberinde verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Çalışan yetenekleri ile işin gerektirdiği özelliklerde uyumun oluşmaması durumunda performans düşüklüğü ve beraberinde iş tatminsizliği yaşanmaktadır. İş tatminsizliğinin sonucundaki davranışlardan biri de çalışanlarda işten ayrılmaya neden olmaktadır. İşten ayrılmaların derecesi işgücü devrinin yüksekliğini göstermektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94).

İş kazasının çalışan, işveren ve organizasyon açısından maliyetleri bulunmaktadır. Araştırmalara göre iş kazaları ile verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş kazalarının verimlilik üzerinde olumsuz etkisi

bulunmaktadır. Üretim ve verim kaybına neden olmaktadır. Çalışanın kaza geçirmesi psikolojik olarak da organizasyondaki çalışanlarda ve işverende üzüntüye sebep olmaktadır. Kaza geçiren çalışan açısından da psikolojik ve ekonomik sorunlar yaratmakta, çevresinde de endişe stres ve üzüntüye sebep olmaktadır (Koç ve Akbıyık, 2011: 132).

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda, çalışma koşulları ve iş güvenliğinin de tatmin ya da tatminsizliği etkileyen faktörler arasında olduğu görülmektedir. Çalışanların organizasyonun maddi çevre faktörlerinden şikâyetleri ve tatminsizliklerinin bir kısmı mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olmasıyla ilgili olmaktadır. Bu gibi durumlar yaralanma, bedensel organının bir kısmını ya da tamamını kaybetme gibi durumlara sebep olabilmektedir (Tanrıverdi, 2006: 2).

1.2.5. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Bireyler hem çalışma yaşamlarında hem de günlük yaşamlarında kendilerini ve içinde buldukları durumu çevrelerinde bulunan insanlar ile kıyaslamaktadırlar. Bu şekilde bir kıyaslama bireylerin adalete olan gereksinimlerini arttırmaktadır. Birey çalışma yaşamında olduğu gibi sosyal yaşamında da başkalarından geri kalmak istemez ve ortaya koymuş olduğu emeğinin karşılığını adaletli bir şekilde elde etmek ister. Toplum içerisinde her bireyin eşit şartlarda yaşaması ile sağlanan sosyal adalet, aynı zamanda örgütsel adaletinde oluşmasını sağlamaktadır (Güneş ve Buluç, 2012: 417).

Bireyler yaşamlarının önemli bir bölümünü çalışma ortamlarında geçirmektedirler. Çalışma ortamında sağlanan yüksek adalet algısı, bireyin çalışma yaşamından sağlayacağı tatmin düzeyini de yükseltmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili olumlu düşüncelerde olan bireylerin örgüte bakış açıları da olumlu yönde değişerek daha verimli çalışmaları sonucu ortaya çıkacaktır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkileyen bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların örgütsel adalet algıları yükseldikçe iş tatmin seviyeleri de yükselmektedir. İş örgütlerinin yöneticilerinin çalışanlara karşı olan tutumları, işgörenlerin örgüte inanma düzeylerini, örgüt içi adaletin sağlanmış olduğuna olan inançları ve buna bağlı olarak da iş tatmin seviyeleri yükselmektedir (İyigün, 2012: 50).

Çalışanların algıladıkları adalet duygusu ile ortaya koydukları tutum ve davranışların yakın ilişki içerisinde olması, bu iki kavramın özellikle ele alınmasına ve iş tatmini için örgütsel adaletin sağlanması yönünde çabaların olmasına sebep olmuştur. İş örgütlerinde adaletsizliğin haki olması bir yandan çalışanların iş tatminini düşürmekte, diğer yandan da iş örgütünün etkin ve verimsiz hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple iş örgütlerinin yöneticilerinin örgütsel adalet kavramının üzerinde durmalıdırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Örgütsel adalet ile sağlanacak yüksek iş tatmini seviyesi, çalışanların kariyer planları yapmalarını ve gelecekleri ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olmalarını sağlayacak önemli bir faktördür. Çalışanların işleri ile ilgili genel tutumları olarak tarif edilebilecek olan iş tatmini, çalışanların kendilerine göre almış oldukları kararlar ve gelecek planları iş örgütlerinin amaçları arasında bir uyumun sağlanmasını olası hale getirmektedir ve çalışanların hedefleri ile iş örgütünün hedefleri birbirine benzer hale gelmektedir (Akşit, 2010: 34).

2. MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma tarama modelinde bir alan araştırması olup var olan durum resmedilmeye çalışılmıştır.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın örnekleme 2019 yılının Haziran ayında Batman ilinde bulunan kurumsal ve yerel marketlerdeki çalışanlardır. Araştırmanın örnekleme ise 2019 yılının Haziran ayında Batman ilinde bulunan kurumsal ve yerel marketlerde çalışmakta olan 231 kişidir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek amacıyla sorulmuş 11 adet soru bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde 18 maddeden oluşan “Örgütsel Adalet ve Yansızlık Ölçeği” bulunmaktadır. 5’li Likert tipinde olan Örgütsel Adalet Ölçeğindeki ifadelerin puanlaması 1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde yapılmıştır. 1’den 5’e doğru adalet durumu artış göstermektedir. Yansızlık Ölçeğindeki ifadelerin tamamı 5= Hiç katılmıyorum, 4= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılıyorum ve 1= Tamamen Katılıyorum şeklinde ters kodlanmıştır. 5’ten 1’e doğru yansızlık durumu artış göstermektedir. Ölçeğin Cronbach’s Alfa değeri ,837’dir.

Anket formunun üçüncü bölümünde “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” bulunmaktadır. 20 maddeden oluşan bu ölçek, Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeğidir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş tatmini Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri 2019 yılı Haziran ayında Batman ilinde bulunan kurumsal ve yerel marketlerde yapılan anket uygulaması ile elde edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucundan elde edilen veriler istatistik yazılım programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Bireylerden elde edilen nitel verilerin sayı (S), yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Nicel verilerde ise ortalama (X), standart sapma (SS) ve gruplar arasındaki farklılıklar parametrik verilerde Anova testi, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson korelasyon katsayısı ve regresyon analizleri testi yapılmıştır. Normal dağılım testleri ve faktör analizi testleri uygulanmıştır. İstatistiksel önemlilik düzeyleri %99 ve/veya %95 güven aralığında verilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez

- Örgütsel adalet, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- İş tatmini, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Alt Hipotezler

- Ücret, örgütsel adalet üzerinde etkilidir.
- Ücret, iş tatmini üzerinde etkilidir.
- Ücret, iş tatmini üzerinden örgütsel adaleti olumlu etkiler
- Ücret, örgütsel adalet üzerinden iş tatminini olumlu etkiler
- Eğitim, örgütsel adalet üzerinde etkilidir.
- Eğitim, iş tatmini üzerinde etkilidir.
- Eğitim, iş tatmini üzerinden örgütsel adaleti olumlu etkiler
- Eğitim, örgütsel adalet üzerinden iş tatminini olumlu etkiler

3.2. Betimleyici İstatistikler

Bu çalışmada, ölçek ve maddelerin normal dağılış gösterip göstermedikleri çarpıklık ve basıklık istatistikleri üzerinden yapılmıştır.

Tablo 1. örgütsel adalet ve iş tatmini ortalama, çarpıklık ve basıklık değerleri

	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
Ortalama örgütsel adalet	2.7383	,268	-,301
Ortalama iş tatmini	2.7188	,292	-,220

Çalışma kapsamında ele alınan örgütsel güven ve iş tatmini ölçeklerinin ortalamalarını kullanarak parametrik analizlerin yapılabilmesi için çarpıklık ve basıklık istatistiklerinin -2 ile +2 aralığında yer almaları beklenir (George & Mallery, 2016).

3.2.1. Genel

Tablo 2. Demografik özellikler

		Sayı	%
Cinsiyetiniz	Kadın	91	39,4%
	Erkek	140	60,6%
	Total	231	100,0%
Yaşınız	16-20	27	11,7%
	21-25	69	29,9%
	26-35	104	45,0%
	35 ve üstü	31	13,4%
	Total	231	100,0%
Medeni durumunuz	Evli	103	44,6%
	Bekar	128	55,4%
	Total	231	100,0%
Eşi çalışıyor mu	Evet	21	20,4%
	Hayır	82	79,6%
	Total	103	100,0%
Çocuk sayısı	1	30	29,1%
	2	28	27,2%
	3	18	17,5%
	4	9	8,7%
	5	3	2,9%
	Yok	15	14,6%
	Total	103	100,0%
Çalışılan market türü	Yerel	128	55,4%
	Ulusal	103	44,6%
	Total	231	100,0%
Öğrenim durumunuz	İlkokul	14	6,1%
	Ortaokul	39	16,9%
	Lise	104	45,0%
	Ön lisans	42	18,2%
	Lisans	31	13,4%
	Yüksek Lisans	1	0,4%
	Total	231	100,0%

Kurumdaki göreviniz	Mağaza yöneticisi	25	10,8%
	Müdür	10	4,3%
	Temizlik Görevlisi	8	3,5%
	Reyon Görevlisi	131	56,7%
	Kasiyer	39	16,9%
	Mağaza Sorumlusu	4	1,7%
	Halkla İlişkiler Sorumlusu	3	1,3%
	Danışman	8	3,5%
	Muhasebe	3	1,3%
	Total	231	100,0%
	Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz	1-11 ay	66
1-1.5 yıl		45	19,5%
2-2.5 yıl		42	18,2%
3-3.5 yıl		32	13,9%
4-4.5 yıl		16	6,9%
5-5.5 yıl		9	3,9%
6-6.5 yıl		7	3,0%
7-7.5 yıl		6	2,6%
8-8.5 yıl		3	1,3%
9-9.5 yıl		2	0,9%
10-10.5 yıl		3	1,3%
Total		231	100,0%
Aylık maaşınız	0-1000 TL	19	8,2%
	1001-2000 TL	86	37,2%
	2001-3000 TL	106	45,9%
	3001-4000 TL	15	6,5%
	4001 TL ve üstü	5	2,2%
	Total	231	100,0%
Ailenin toplam aylık geliri	Gelirim giderimden az	91	39,4%
	Gelirim giderim denk	101	43,7%
	Gelirim giderimden fazla	39	16,9%
	Total	231	100,0%

3.3. Faktör Analizi

Ölçme aracının faktör yapısını ortaya koymak için ya da önceden belirlenen faktör yapısını test edip doğrulamak için faktör analizi kullanılabilir. Buna göre kapsam ve konu geçerliliği çerçevesinde, ölçeği oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli ya da uygun ifadeler olup olmadığına bakılmıştır. Bir başka deyişle, “ölçek maddeleri ölçülmek istenen davranışı yansıtıyor mu?” sorusunun cevabı aranmıştır.

3.4. Kurumsal Adalet

Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmek için KMO testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez, bunun için daha fazla anket verilerini işleme katarak örneklem sayısının artırılması gerekir.

Tablo 3. Örgütsel adalet kmo and bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,940
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2983,927
	Df	153
	Sig.	,000

Bu araştırmada “Örgütsel adalet” ifadelerine ait güvenilirlik değeri 0.94 (mükemmel) olarak bulunmuştur. Güvenirlik istatistiği örnek büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. 0.8'den büyük ise mükemmel olarak değerlendirilir.

Bartlett testi istatistiki açıdan anlamlı olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu, değişkenlerin tutarlı olduğu sonucunu da vermektedir.

Tablo 4. Örgütsel adalet faktör tablosu değerleri

Factor	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çekme Toplamları			Kare Yüklerin Dönme Toplamları
	Toplam	Varyansın %	Birikimli %	Toplam	Varyansın %	Birikimli %	Toplam
1	9,965	55,361	55,361	9,538	52,992	52,992	9,260
2	1,289	7,161	62,523	,961	5,340	58,332	6,832
3	,904	5,020	67,543				
4	,788	4,375	71,918				
5	,660	3,669	75,588				
6	,629	3,497	79,084				
7	,537	2,982	82,066				
8	,463	2,572	84,638				

9	,428	2,380	87,018				
10	,373	2,074	89,092				
11	,334	1,858	90,950				
12	,304	1,691	92,640				
13	,299	1,664	94,304				
14	,261	1,451	95,755				
15	,223	1,241	96,996				
16	,195	1,086	98,082				
17	,181	1,006	99,088				
18	,164	,912	100,000				

Toplam varyansın en az %50'sini karşılayan faktör sayısı 1 olarak bulunmuştur. Scree plot grafiği de bunu doğrulamaktadır. Bu nedenle “Örgütsel adalet” ölçeğinde yer alan 18 ifadenin tümü tek faktör olarak kullanılmıştır.

3.5. İş Tatmini

Tablo 5. İş tatmini kmo and bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,941
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3281,004
	Df	190
	Sig.	,000

“İş tatmini” ifadelerine ait KMO değeri 0.941'dir. KMO istatistiği örnek büyüklüğünün uygunluğunu ölçer. KMO değeri 0.8'den büyük olduğundan, mükemmel uygunluğu göstermektedir.

Bartlett testi de istatistiki açıdan anlamlı sonuç verdiği için, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. İş tatmini faktör tablosu değerleri

Factor	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çekme Toplamları			Kare Yüklerin Dönme Toplamları
	Toplam	Varyansların %	Birikimli %	Toplam	Varyansların %	Birikimli %	Toplam
1	10,712	53,560	53,560	10,291	51,455	51,455	9,262
2	1,236	6,182	59,742	,914	4,569	56,024	7,793
3	1,098	5,488	65,229	,720	3,601	59,625	7,083

4	,995	4,974	70,204				
5	,757	3,783	73,987				
6	,607	3,034	77,020				
7	,520	2,602	79,622				
8	,503	2,516	82,138				
9	,466	2,331	84,470				
10	,436	2,182	86,652				
11	,386	1,928	88,580				
12	,343	1,715	90,295				
13	,341	1,706	92,001				
14	,331	1,657	93,658				
15	,294	1,469	95,127				
16	,250	1,252	96,379				
17	,222	1,110	97,489				
18	,194	,970	98,459				
19	,169	,846	99,305				
20	,139	,695	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Toplam varyansın en az %50'sini karşılayan faktör sayısı "iş tatmini" ölçeği için de 1 olarak bulunmuştur. Scree plot grafiği de bunu doğrulamaktadır. Bu nedenle "iş tatmini" ölçeğindeki 20 ifadenin tümü tek faktör olarak kullanılmıştır.

3.6. Güvenilirlik Analizi

Tablo 7. Ölçeklerin cronbach alfa değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
örgütsel güven	18	0.934
iş tatmini	20	0.953

Gerek "örgütsel güven" gerekse "iş tatmini" ölçeklerinin Cronbach alfa değerleri, eşik değer kabul edilen 0.70'ten büyük olduğundan, yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır (George & Mallery, 2016; Kılıç, 2016).

3.7. Korelasyon Analizi

İki değişken arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin olup olmadığını incelemek için korelasyon analizi gerçekleştirilir. Bu bağlamda bu veriler Pearson

korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel adalet ve iş tatmini korelasyonu

		Ortalama örgütsel adalet	Ortalama memnuniyet
Ortalama örgütsel adalet	Pearson Correlation	1	,806**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	231	231
Ortalama iş tatmini	Pearson Correlation	,806**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	231	231

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

“Örgütsel güven” ve “iş tatmini” ölçeklerinin ortalamaları üzerinden hesaplanan korelasyon katsayısı 0.806 olarak bulunmuştur. Bu değer istatistiki açıdan anlamlıdır. Buna göre “örgütsel güven” ve “iş tatmini” arasında doğru yönlü yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet inancı arttıkça iş tatmini artmaktadır. Aynı şekilde iş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancı artmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler kabul edilmiştir.

- Örgütsel adalet, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- İş tatmini, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.8. t testleri

Örgütsel adalet ve iş tatminin ortalamalarının anlamlı farklılık oluşturulup oluşturmadığını test etmek için bağımsız t-test uygulanmıştır.

Tablo 9. Örgütsel adalet ve iş tatmini ortalamaları

	Ortalama
Ortalama örgütsel adalet	2,74
Ortalama iş tatmini	2,72

Gerek örgütsel adalet gerekse iş tatmini ortalama 2.74 ve 2.72 olarak bulunmuştur. Her ikisi de orta derecenin altındadır. Buna göre çalışanlar örgütsel adaletin bulunduğu ve işlerinden tatmin olduklarına ait kararsızlık yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 10. Örgütsel adalet ve iş tatmini cinsiyeti, yaş ve medeni duruma göre t-testi değerleri

	Cinsiyetiniz		Yaşınız				Medeni durumunuz	
	Kadın	Erkek	16-20	21-25	26-35	35 ve üstü	Evli	Bekar
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama
Ortalama örgütsel adalet	2,78 _a	2,71 _a	2,67 _a	2,76 _a	2,74 _a	2,75 _a	2,66 _a	2,80 _a
Ortalama memnuniyet	2,75 _a	2,70 _a	2,72 _a	2,77 _a	2,67 _a	2,77 _a	2,65 _a	2,78 _a

Eşi çalışanlar eşi çalışmayanlara göre daha düşük örgütsel adalet olduğuna inanmaktadır. Ücret arttıkça örgütsel adalet olduğuna inanç azalmaktadır.

Eşi çalışanlar eşi çalışmayanlara göre daha düşük iş tatminine sahiptir. Ücret arttıkça iş tatmini azalmaktadır.

Erkeklerle göre kadınların örgütsel adalet ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Aynı durum memnuniyet ortalamaları için geçerli olmuştur.

Yaşa göre katılımcıların örgütsel adalet ve memnuniyetleri incelendiğinde 21-25 yaş aralığında olanları örgütsel adalet ortalamaları en yüksek ve 16-20 yaş aralığında olanların ortalamaları en düşük çıkmıştır. Memnuniyet içinde 21-25 yaş ile 35 ve üstü yaş aralığında bulunanların ortalamaları yüksek ama 26-35 yaş aralığında olanların ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Medeni duruma göre incelendiğinde ise hem örgütsel adalet ve memnuniyet için bekar olanların ortalamaları evli olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

3.8. İki Yönlü Varyans Analizleri

Bu bölümde iki yönlü varyans analizinde yararlanılmıştır.

3.8.1. Örgütsel Adalet

“Ücret düzeyi, iş tatmini üzerinden örgütsel adaleti olumlu etkiler” hipotezini test edebilmek için ücret düzeyi ile iş tatmini değişkenlerinin interaksiyon (etkileşim) teriminden yararlanılmıştır. Ücret düzeyi zaten kategorik olarak elimizde bulunmaktadır. İş tatmininin hesaplanmasında önce her çalışanın örgütsel iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerle verdiği likert puanların ortalaması alınmış ve ardından:

0-2.49 arasında olanlar iş tatmini olmayan

2.5-3.49 arasında olanlar orta derecede iş tatmini olan

3.5-5 arasında olanlar iş tatmini olan

çalışan olarak gruplandırılmıştır.

Bağımlı değişken olan “örgütsel adalet”in hesaplanmasında ise her çalışanın örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle verdiği likert puanların ortalaması alınmıştır.

Tablo 11. Aylık maaş ve iş tatmini

Aylık maaş	N
0-1000 TL	19
1001-2000 TL	86
2001-3000 TL	106
3001-4000 TL	15
4001 TL ve üstü	5
İş tatmini	
Memnun değil	97
Orta derecede memnun	84
Memnun	50

Katılımcıların aylık maaşları ve iş tatmini frekansları incelenmiştir. Alınan cevaplara göre katılımcıların 19’u 0-1000 TL, 86’sı 1001-2000 TL, 106’sı 2001-3000 TL, 15’i 3001-4000 TL ve 5’i 4001 ve üstü maaş almaktadır. Katılımcıların

97'si memnun değil, 84'ü orta derecede memnun ve 50'si ise memnun olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 12. Maaş ve İş Tatmininin Örgütsel Adalete Etkisi

Source	Type III Sum of Squares	df	Ortalama Square	F	Sig.
Model	1816,482 ^a	13	139,729	394,083	,000
Maas	,388	4	,097	,273	,895
İsTatmini	31,039	2	15,519	43,770	,000
Maas * İsTatmini	2,298	6	,383	1,080	,375
Error	77,296	218	,355		
Total	1893,778	231			

a. R Squared = ,959 (Adjusted R Squared = ,957)

“Ortalama Örgütsel Adalet” bağımlı değişken, “Maaş” ve “İş Tatmin” düzeyleri bağımsız değişken alınarak kurulan modelin sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

Maaştaki artış, örgütsel adalet inancını artırıcı etki yapmamaktadır.

- İş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancı yükselmektedir.
- Adalet inancı üzerinde maaş ve iş tatmininin ortak etkisi yoktur

Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez red edilmiştir.

- Ücret, iş tatmini üzerinde etkilidir.

Katılımcıların eğitim durumları ve iş tatminine ait frekanslar aşağıdaki tabloda detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 13. İş tatmini ve eğitim durumu

		Sayı
Öğrenim durumunuz	İlkokul	14
	Ortaokul	39
	Lise	104
	Ön lisans	42
	Lisans	31
	Yüksek Lisans	1
İş tatmini	Memnun değil	97
	Orta derecede memnun	84
	Memnun	50

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde lise mezunlarının 104 ile en yüksek sayıya sahip olduğu görülmüştür. Ön lisans mezunu olanların sayısı 42 ve Ortaokul mezunu olanları sayısı 39'dur. Lisans mezunu olanların sayısı 31 iken ilkokul mezunların sayısı 14 ve en az sayıya sahip olan yüksek lisans mezunu olanların sayısı ise 1'dir.

Tablo 14. Eğitim durumu ve iş tatmininin Örgütsel Adalete Etkisi

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1819,312 ^a	16	113,707	328,300	,000
Eğitim	1,388	5	,278	,802	,550
İşTatmini	37,752	2	18,876	54,499	,000
Eğitim * İşTatmini	3,550	8	,444	1,281	,255
Error	74,466	215	,346		
Total	1893,778	231			

a. R Squared = ,961 (Adjusted R Squared = ,958)

“Ortalama Örgütsel Adalet” bağımlı değişken, “Eğitim düzeyi” ve “İş Tatmin” düzeyleri bağımsız değişken alınarak kurulan modelin sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

- Eğitim düzeyinin yükselmesi, örgütsel adalet inancını artırıcı etki yapmamaktadır.
- İş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancı yükselmektedir.
- Adalet inancı üzerinde eğitim ve iş tatmininin ortak etkisi yoktur

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez red edilmiştir.

- Eğitim, iş tatmini üzerinde etkilidir.

Tablo 15. Ortalama örgütsel adalet

İş memnuniyeti 1-2-3	N	Subset		
		1	2	3
Memnun değil	97	2,1306		
Orta derecede memnun	84		2,8869	
Memnun	50			3,6678
Sig.		1,000	1,000	1,000

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez red edilmiştir.

- Ücret, iş tatmini üzerinden örgütsel adaleti olumlu etkiler
- Ücret, örgütsel adalet üzerinden iş tatminini olumlu etkiler

3.8.2. İş Tatmini

“Ücret düzeyi, örgütsel adalet üzerinden iş tatminini olumlu etkiler” hipotezini test edebilmek için ücret düzeyi ile örgütsel adalet değişkenlerinin interaksiyon (etkileşim) teriminden yararlanılmıştır. Ücret düzeyi zaten kategorik olarak elimizde bulunmaktadır. Örgütsel adaletin hesaplanmasında önce her çalışanın örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle verdiği likert puanların ortalaması alınmış ve ardından:

0-2.49 arasında olanlar örgütün adil olmadığına inanan

2.5-3.49 arasında olanlar örgütün orta derecede adil olduğuna inanan

3.5-5 arasında olanlar örgütün adil olduğuna inanan

çalışan olarak gruplandırılmıştır.

Bağımlı değişken olan “iş tamininin”in hesaplanmasında ise her çalışanın iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerle verdiği likert puanların ortalaması alınmıştır.

Tablo 16. Aylık maaş ve örgütsel adalet

Aylık maaş	N
0-1000 TL	19
1001-2000 TL	86
2001-3000 TL	106
3001-4000 TL	15
4001 TL ve üstü	5
Örgütsel adalet	
Adil değil	91
Orta derecede adil	98
Adil	42

Katılımcıların aylık maaşları ve iş tatmini frekansları incelenmiştir. Alınan cevaplara göre katılımcıların 19’u 0-1000 TL, 86’sı 1001-2000 TL, 106’sı 2001-3000 TL, 15’i 3001-4000 TL ve 5’i 4001 ve üstü maaş almaktadır. Katılımcıların

örgütsel adalet konusundaki görüşleri incelendiğinde, 91’i ‘adil değil’, 98’i ‘orta derecede adil’ ve 42’si ‘adil’ olarak derecelendirmiştir.

Tablo 17. Aylık maaş ve örgütsel adaletin iş tatminine etkisi

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1808,995 ^a	14	129,214	369,924	,000
Maas	1,830	4	,457	1,310	,267
Adalet	31,415	2	15,708	44,969	,000
Maas * Adalet	3,005	7	,429	1,229	,288
Error	75,798	217	,349		
Total	1884,793	231			

a. R Squared = ,960 (Adjusted R Squared = ,957)

“Ortalama İş Tatmini” bağımlı değişken, “Aylık Maaş” ve “Örgütsel Adalet” düzeyleri bağımsız değişken alınarak kurulan modelin sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

- Maaştaki artış, iş tatminini artırıcı etki yapmamaktadır.
- Örgütün adil olduğuna olan inanç arttıkça örgütsel iş tatmini yükselmektedir.
- İş tatmini üzerinde maaş ve örgütsel adalet inancının ortak etkisi yoktur

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez red edilmiştir.

- Ücret, örgütsel adalet üzerinde etkilidir.

Katılımcıların eğitim durumları ve örgütsel adalet konusundaki tutumları incelenmiş ve bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 18. Eğitim durumu ve örgütsel adalet

		N
Öğrenim durumunuz	İlkokul	14
	Ortaokul	39
	Lise	104
	Ön lisans	42
	Lisans	31
	Yüksek Lisans	1
Örgütsel adalet	Adil değil	91
	Orta derecede adil	98
	Adil	42

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde lise mezunlarının 104 ile en yüksek sayıya sahip olduğu görülmüştür. Ön lisans mezunu olanların sayısı 42 ve Ortaokul mezunu olanları sayısı 39'dur. Lisans mezunu olanların sayısı 31 iken ilkokul mezunların sayısı 14 ve en az sayıya sahip olan yüksek lisans mezunu olanların sayısı ise 1'dir. Bunun yanında katılımcıların örgütsel adalet konusundaki görüşleri incelendiğinde, 91'i 'adil değil', 98'i 'orta derecede adil' ve 42'si 'adil' olarak derecelendirmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet durumları incelenmiştir. Bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 19. Eğitim durumu ve örgütsel adaletin iş tatminine etkisi

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1807,341 ^a	16	112,959	313,568	,000
Eğitim	,791	5	,158	,439	,821
Adalet	44,236	2	22,118	61,398	,000
Eğitim * Adalet	1,565	8	,196	,543	,823
Error	77,451	215	,360		
Total	1884,793	231			

a. R Squared = ,959 (Adjusted R Squared = ,956)

“Ortalama İş Tatmini” bağımlı değişken, “Eğitim Durumu” ve “Örgütsel Adalet” düzeyleri bağımsız değişken alınarak kurulan modelin sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

- Eğitim düzeyinin yükselmesi, iş tatminini artırıcı etki yapmamaktadır.
- Örgütün adil olduğuna olan inanç arttıkça örgütsel iş tatmini yükselmektedir.

- İş tatmini üzerinde eğitim ve örgütsel adalet inancının ortak etkisi yoktur

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez red edilmiştir.

- Eğitim, örgütsel adalet üzerinde etkilidir.

Tablo 20. Ortalama iş tatmini

Örgütsel adalet	N	Subset		
		1	2	3
Adil değil	91	2,0280		
Orta derecede adil	98		2,8908	
Adil	42			3,8143
Sig.		1,000	1,000	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,360.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 66,663.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = 0.05.

Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez red edilmiştir.

- Eğitim, iş tatmini üzerinden örgütsel adaleti olumlu etkiler
- Eğitim, örgütsel adalet üzerinden iş tatminini olumlu etkiler

3.9. Logit Analizleri

Logit modelde, 0-1 bağımlı değişkeni, ölçülebilir ve kukla bağımsız değişkenlerle ilişkilendirilir. Logit, kukla bağımlı modellerde bir tür eklemeli lojistik fonksiyonu kullanarak bağımlı değişkenin sınırsızlığına çözüm getiren bir tahminleme tekniğidir (Miran, 2018b).

Örgütsel adalet Logit model tahminlemesinde kullanılan örgütsel adalet değişkeninin tanımlanması için önce her çalışanın örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle verdiği likert puanlarının ortalaması alınmış ardından:

0-3.49 arasında olanlar örgütün adil olmadığına inanan

3.5-5 arasında olanlar örgütün adil olduğuna inanan

çalışan olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 21. Örgütsel adalet ve diğer değişkenlere ait logit tablosu

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Z</i>	<i>p-value</i>	
Const	-10.2019	1.97368	-5.169	<0.0001	***
Kadin	-0.150439	0.591436	-0.2544	0.7992	
Yaş 16-20	-0.142805	0.779058	-0.1833	0.8546	
Yaş 21-25	0.0576048	0.893657	0.06446	0.9486	
Yaş 26-35	-1.19840	1.19212	-1.005	0.3148	
Bekar	0.378317	0.719382	0.5259	0.5990	
Ulusal market	-0.213836	0.610616	-0.3502	0.7262	
Üniversite	-0.932483	0.855124	-1.090	0.2755	
Yaş 16-20	-0.0510260	0.887183	-0.05751	0.9541	
Yaş 21-25	0.191279	1.12100	0.1706	0.8645	
Yaş 26-35	0.176441	1.58750	0.1111	0.9115	
İş Tatmini	2.77820	0.446488	6.222	<0.0001	***

Mean dependent var	0.181818	S.D. dependent var	0.386532
McFadden R-squared	0.447444	Adjusted R-squared	0.337881
Log-likelihood	-60.51939	Akaike criterion	145.0388
Schwarz criterion	186.3478	Hannan-Quinn	161.7001

Number of cases 'correctly predicted' = 208 (90.0%)

f(beta'x) at mean of independent vars = 0.387

Likelihood ratio test: Chi-square(11) = 98.0136 [0.0000]

Logit analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel adalet inancı Logit Modeli istatistiki açıdan anlamlıdır.
- Model %90 tahmin başarısına sahiptir.
- İş tatmini arttıkça örgütsel adalet olduğuna olan inanç artmaktadır.
- Cinsiyet, yaş, eğitim, market türü, medeni durum örgütsel adalet inancı

üzerinde etkili değildir.

Örgütsel iş tatmini Logit model tahminlemesinde kullanılan iş tatmini değişkeninin tanımlanması için önce her çalışanın iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerle verdiği likert puanlarının ortalaması alınmış ardından:

0-3.49 arasında olanlar iş tatmini olmayan

3.5-5 arasında olanlar iş tatmini olan

çalışan olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 22. İş tatmini ve diğer değişkenlere ait logit tablosu

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Z</i>	<i>p-value</i>	
Const	-8.31899	1.61549	-5.150	<0.0001	***
Kadin	-0.165927	0.529404	-0.3134	0.7540	
Yaş 16-20	0.0665157	0.762317	0.08725	0.9305	
Yaş 21-25	-0.181731	0.855164	-0.2125	0.8317	
Yaş 26-35	0.311576	1.03711	0.3004	0.7639	
Bekar	-0.571472	0.629198	-0.9083	0.3637	
Ulusal market	1.01043	0.607715	1.663	0.0964	*
Üniversite	-1.13213	0.974557	-1.162	0.2454	
1001-2000TL	-0.181881	0.765197	-0.2377	0.8121	
2001-3000TL	-1.62074	0.978345	-1.657	0.0976	*
3001-4000TL	-1.92820	1.55361	-1.241	0.2146	
Örgütsel Adalet	2.57438	0.392159	6.565	<0.0001	***

Mean dependent var	0.216450	S.D. dependent var	0.412719
McFadden R-squared	0.418548	Adjusted R-squared	0.319102
Log-likelihood	-70.16348	Akaike criterion	164.3270
Schwarz criterion	205.6360	Hannan-Quinn	180.9883

Number of cases 'correctly predicted' = 201 (87.0%)

f(beta'x) at mean of independent vars = 0.413

Likelihood ratio test: Chi-square(11) = 101.012 [0.0000]

Logit analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel iş tatmini Logit Modeli istatistiki açıdan anlamlıdır.
- Model %87 tahmin başarısına sahiptir.
- Ulusal markette çalışanlar yerel markette çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahiptir.
- 2001-3000 TL maaş alanlar 1000 TL'den daha az maaş alanlara göre daha fazla iş tatminine sahiptir.
- Örgütsel adalet olduğuna olan inanç arttıkça iş tatmini artmaktadır.
- Cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum örgütsel iş tatmini üzerinde etkili değildir.

3.10. Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
Örgütsel adalet, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
İş tatmini, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
Ücret, örgütsel adalet üzerinde etkilidir.	Red
Ücret, iş tatmini üzerinde etkilidir.	Red
Ücret, iş tatmini üzerinden örgütsel adaleti olumlu etkiler	Red
Ücret, örgütsel adalet üzerinden iş tatminini olumlu etkiler	Red
Eğitim, örgütsel adalet üzerinde etkilidir.	Red
Eğitim, iş tatmini üzerinde etkilidir.	Red
Eğitim, iş tatmini üzerinden örgütsel adaleti olumlu etkiler	Red
Eğitim, örgütsel adalet üzerinden iş tatminini olumlu etkiler	Red

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1.Tartışma

İşletmelerde çalışanların örgütsel adalet ile iş tatminliği konusundaki durumlarının farklı değişkenlere göre nasıl değiştiği ve bu değişkenler arasında ilişki olup olmadığı bulgular kısmında incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre bu çalışmanın bazı bulgularının mevcut literatürü desteklediği fakat bazı noktalarda farklılıklar elde edildiği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmaya dahil olan bireylerin demografik özellikleri değerlendirildiğinde yarısına yakınının 26-35 yaş aralığında ve erkeklerin bu yaş grubunda daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların çoğunluğunun bekar olması ilginç bulunmuştur. Ayrıca kadın katılımcılardan evli olanların çoğunluğunun eşi çalışırken, erkek katılımcılardan evli olanlardan çoğunluğunun eşinin çalışmıyor olması da iş hayatındaki önemli bir sosyolojik durumu ortaya çıkarmaktadır. Kadın ve erkeklerin eğitim durumlarının birbirine yakın oranda olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışılan market türünde, kadınların erkeklere göre daha çok yerel marketlerde çalışıyor olması aynı şekilde kadınların iş hayatındaki yeri konusunda önemli bulgular sunmaktadır.

Çalışanların aldıkları maaşlar incelendiğinde kadınların yarısından fazlasının 1001-2000 TL arası maaş aldığı fakat erkeklerin yarısından fazlasının ise 2001-3000L arası maaş aldığı görülmüştür. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla şekilde gelirlerini harcamalarına göre daha az buldukları görülmüştür. Bu sonucun, erkeklerin eşlerinin daha az çalışıyor olması ve aile bütçesinin Batman ilinde erkeklerin daha fazla üstlenmesinden kaynaklanmaktadır. Bekar kadınlar ise aldıkları maaşların aile bütçesine katkı sağladıkları görülmüştür.

Bu mevcut çalışma kapsamında test edilen hipotezlerden bir tanesi örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğudur. Bu hipotez yapılan istatistiksel analizler sonucunda kabul edilmiştir. Literatürde bu bulguya paralel sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulguya örgütsel adalet inancı arttıkça iş tatmini artmaktadır. Aynı şekilde iş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancı artmaktadır. Balay (2000) tarafından yapılan çalışmada yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumlarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Benzer

şekilde Balay tarafından yapılan çalışmadaki çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödüllенmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmekte olduğu bulunmuştur (2000).

Bu mevcut çalışma kapsamında incelenen bir başka hipotez ise iş tatmini, örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir olduğudur. Bu hipotez kabul edilmiştir. Gerekan ve Pehlivan (2010) tarafından elde edilen sonuçlarda bu bulgu ile benzerlik göstermektedir. Buna göre iş tatminsizliği, iş görenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı iş gücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda iş görenin sağlık durumu da iş tatminsizliğinden olumsuz olarak etkilenmektedir. Benzer şekilde Yücel (2012) ise çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, işlerini yaparken pozitif duygu ve düşüncelere sahip olmalarını sağlarken, iş tatminlerinin düşük olması çalışanın yaptığı işe karşı negatif duygular beslemesine neden olmakta olduğunu bulmuştur.

Bu mevcut çalışma kapsamında incelenen diğer hipotezler ise red edilmiştir. Başka çalışmalarda ücretin örgütsel adalet üzerine etkisi doğrudan incelenmemesine rağmen farklı bir çalışmada ücret gibi baz ödüllerin çalışanın performansı üzerine etkili olduğu ortaya çıkmıştır (İçerli, 2010, 72). İçerli tarafından yapılan bu çalışmada ücret, örgütsel adalet üzerine etkili bulunmamıştır (2010). Aynı şekilde başka bir çalışmada ücret iş tatmini üzerinde etkili bulunurken (Koçel, 2013: 62), bu çalışmada ücretin iş tatmini üzerinde etkili olduğu hipotezi red edilmiştir. Koçel tarafından yapılan çalışmada test edilen ücret, iş tatmini üzerinden örgütsel adaleti olumlu etkiler ve ücret, örgütsel adalet üzerinden iş tatminini olumlu etkiler hipotezleri red edilmiştir (2013). Bunun nedeni çalışma evreninde ücret genel olarak düşüktür. Kurumsal ve yerel marketlerin ücret artışında çalışan pozisyonu farklılığından dolayı ücret artışları değiştiği için çalışanların örgütsel adalet ve iş tatmini üzerindeki etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

İnce ve Gül (2005) tarafından yapılan çalışmada dağıtımsal adalet, çalışanların örgütsel kazanımlarının elde edilmesinde harcadıkları emek, zaman veya diğer her türlü çabalar sonucunda kendilerine ücret artışı, ödül ve terfi gibi imkânların sağlanması ve bu imkânların da adil bir şekilde paylaşılmasını ifade

ettiği ve dağıtımsal adalette çalışanların örgüte kazandırdıkları değerle beklenen maddi kazanç veya ödül miktarına ilişkin algılamalar ortaya konduğu bulunmuştur.

Çalışanların yaşlarına göre iş tatminleri ve örgütsel adalet durumları incelendiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada kadınların ortalama memnuniyetleri erkeklerin ortalama memnuniyetlerinden daha yüksek çıkmıştır. Batman ilinde kadınların iş olanaklarının daha düşük olduğu görülmüştür bu nedenle kadınların erkeklere oranla memnuniyetleri daha yüksektir. Özyalın ve Özdemir (2014) tarafından yapılan çalışmada ise çalışma yaşamına erken başlayan çalışanlarda iş tatmini yüksekken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta ve yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise iş tatmini tekrar yükselmekte olduğu bulunmuştur.

Benzer şekilde, kadınların ortalama örgütsel adalet algıları erkeklerde daha yüksek çıkmıştır. Yelboğa (2007) tarafından yapılan araştırmada; kadın ve erkeklerin benzer iş özelliklerini eşit düzeyde çekici bulmalarına karşın, kadınların erkeklere göre daha düşük beklenti düzeyine sahip olduklarını bu nedenle de benzer durumlarda iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İş tatmini kadın veya erkek ayrımından ziyade bireylerin beklenti düzeyleriyle ilgili olmaktadır.

İmamoğlu ve ark. (2004) tarafından yapılan çalışmada çalışanların ücretlerinin adilliğini değerlendirirken kendi ücretlerini organizasyondaki diğer çalışanlarla ve o sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ve buna göre kendisine verilen ücretin adaletsiz ya da yetersiz olduğunu düşünmesi durumunda iş tatmini düşmekte olduğu belirtilmiştir. Aynı şekilde başka bir çalışmada ücretin yanında bireylerin eğitim, yaş, cinsiyet gibi karakteristik özelliklerinin de iş tatmininde önemli unsur olduğu ifade edilmiştir (Ertuğrul, 2017, 22). Fakat, bu çalışmanın bulgularına göre adalet inancı üzerinde maaş ve iş tatmininin ortak etkisi bulunmamıştır. Aynı şekilde, bu çalışmada ayrıca adalet inancı üzerinde eğitim ve iş tatmininin ortak etkisi yoktur bulgusu elde edilmiştir. Yapılan çalışmada kurumsal ve yerel marketlerin çalışanlarının yapılan iş dağılımında eğitim düzeylerini göz önünde bulundurmadıkları görülmüştür, bu da eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet ve iş tatmininin düşük olmasına neden olmuştur.

Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada çalışana yönelik adil davranışlar, çalışanın organizasyona ve hedefleri yönelik bağlılıklarını arttırarak yüksek performans göstermesini sağlamakta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada iş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancı yükselmekte olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu mevcut literatürü desteklemektedir.

4.2. Sonuçlar

Adalet kavramı ilk çağlardan itibaren tüm toplumlarda dile getirilen olguların başından gelmektedir. Dil, din ve yaşam tarzı fark etmeksizin, bu olgu önemli görülmüş ve toplumların ilerlemesinde temel yapı taşı olarak ele alınmıştır. Çekirdek aile yapısından yerleşik toplumlara kadar her çaptaki insan birliğine adaletin gerektiği bu çalışmanın ilk bölümlerinde değinilmiştir. Benzer şekilde, iş yerlerinde örgütsel adalet iş hayatının vazgeçilmez bir unsurudur. Bu çalışma kapsamında bazı demografik değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel adalet üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen bulguların literatürde yapılan çalışmalar ile benzerlik ve farklılıkları bu çalışmanın tartışma bölümünde incelenmiştir. Bu bölümde ise bulguların kısa bir özeti verilecek ve bu bulgular ışığında bazı öneriler ilave edilecektir.

Bu çalışmaya dahil olan bireylerin genel demografik özellikleri incelendiğinde kayda değer bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmada erkek sayısı kadınlardan daha fazladır. En çok 26-35 yaş aralığında bulunanlar vardır. Kadınların yarısına yakını ise 21-25 yaş aralığındadır. Bekar sayısı evli sayısından daha fazladır. Kadınlardan bekar olanların oranı erkeklerin bekar olanlarının oranından daha fazladır. Bireylerin büyük bir oranının eşi çalışmamaktadır. Kadınların eşleri genelde çalışırken, erkeklerin az bir oranının eşi çalışmaktadır. Çocuk sayısı 1 olanlar daha yoğundur.

Katılımcıların yarısına yakınının lise mezunu olduğu görülmüştür. Yüksek lisans mezunu olan sadece bir kişi bulunmaktadır. Kadınlarda ön lisans mezunu sayısı fazla bulunmuştur.

Çalışmaya katılanların yarısından fazlası reyon görevlisi olarak çalışırken, müdür ve mağaza yöneticisi de bulunmaktadır. Mağaza yöneticisi görevinde erkeklerin daha fazla olduğu fakat müdür görevinde ise kadınların daha fazla olduğu

anlaşılmıştır. Çalışanların en büyük oranı çalıştıkları kurumlarda 1 yıllık iş geçmişlerinin olduğu görülmüştür. Kadınların çoğunluğu yerel marketlerde çalışırken erkeklerin çoğunluğu ulusal marketlerde çalışmaktadır.

Aylık ücretlerde kadınların yarısı 1001-2000 aralığında olurken, erkeklerin yarısından fazlası 2001-3000 aralığında olduğu anlaşılmıştır. Erkekler genel olarak daha fazla maaş almasına rağmen gelirlerinin giderlerinden az olduğunu daha çok ifade etmektedirler. Evli erkeklerin eşlerinin daha az oranda çalışıyor olması bunun bir gerekçesi olabilir. İlerde yapılacak bir çalışmayla alınan maaşların neden yeterli veya yetersiz görüldüğü incelenebilir.

Çalışılan market türü ile eğitim durumları karşılaştırıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe katılımcıların daha çok ulusal marketlerde çalıştıkları görülmüştür. Bu ulusal marketlerin istedikleri bir koşul olabileceği gibi katılımcıların eğitim seviyesine bağlı olarak daha büyük firmalarda çalışma hedeflerinin oluşması olabilir.

Çalışanların eğitim durumuna göre yaptıkları görevler değişmemektedir. Örneğin reyon görevlisi olarak çalışan ilkokul mezunu bulunmakla beraber lisans mezunu da bulunmaktadır.

Örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet inancı arttıkça iş tatmini artmaktadır. Aynı şekilde iş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancı artmaktadır.

Katılımcıların örgütsel adaletin bulunduğu ve işlerinden tatmin olduklarına ait kararsızlık yaşadıkları anlaşılmaktadır. Eşi çalışanlar eşi çalışmayanlara göre daha düşük örgütsel adalet olduğuna inanmaktadır. Ücret arttıkça örgütsel adalet olduğuna inanç azalmaktadır. Eşi çalışanlar eşi çalışmayanlara göre daha düşük iş tatminine sahiptir. Ücret arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Maaştaki artış, örgütsel adalet inancını artırıcı etki yapmamaktadır.

İş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancı yükselmektedir. Adalet inancı üzerinde maaş ve iş tatmininin ortak etkisi yoktur. Eğitim düzeyinin yükselmesi, örgütsel adalet inancını artırıcı etki yapmamaktadır. İş tatmini arttıkça örgütsel adalet inancı yükselmektedir. Adalet inancı üzerinde eğitim ve iş tatmininin ortak etkisi yoktur. Maaştaki artış, iş tatminini artırıcı etki yapmamaktadır. Örgütün adil olduğuna olan inanç arttıkça örgütsel iş tatmini yükselmektedir.

İş tatmini üzerinde maaş ve örgütsel adalet inancının ortak etkisi yoktur. Eğitim düzeyinin yükselmesi, iş tatminini artırıcı etki yapmamaktadır. Örgütün adil olduğuna olan inanç arttıkça örgütsel iş tatmini yükselmektedir. İş tatmini üzerinde eğitim ve örgütsel adalet inancının ortak etkisi yoktur. İş tatmini arttıkça örgütsel adalet olduğuna olan inanç artmaktadır.

Cinsiyet, yaş, eğitim, market türü, medeni durum örgütsel adalet inancı üzerinde etkili değildir. Ulusal markette çalışanlar yerel markette çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahiptir. 2001-3000 TL maaş alanlar 1000 TL'den daha az maaş alanlara göre daha fazla iş tatminine sahiptir. Örgütsel adalet olduğuna olan inanç arttıkça iş tatmini artmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum örgütsel iş tatmini üzerinde etkili değildir.

4.3. Öneriler

Bu çalışma kapsamında örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenleri ile ilgili önemli bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler akademik alan ve iş dünyası için yol gösterici olabilir.

Çalıştıkları kurumda genelde 1 yıllık iş geçmişleri olduğu sonucu bulunmuştur. Bu konuda bu iş alanında kişilerin belli sebeplerden dolayı devamlı iş değişikliği yaptığı anlaşılmaktadır. Bu iş değişikliğinin temel sebeplerinin anlaşılması için detaylı çalışmalar gerekmektedir.

Aylık ücretlerde cinsiyet olarak farklı dağılım olduğu görülmüştür. Kadınların yarısı 1001-2000 aralığında olurken, erkeklerin yarısından fazlası 2001-3000 aralığında olduğu anlaşılmıştır. Bu farklı ücretlendirmenin cinsiyet farklılığından mı yoksa görev farklılığından mı kaynaklandığı nitel araştırmalar ile irdelenmelidir. Adil ücret dağıtımının yapılmamasındaki temel sebeplerinin anlaşılması için ileri çalışmalar gerekmektedir.

Eğitim durumuna göre katılımcıların çalışma süreleri farklılık göstermemektedir. Yapılacak yeni akademik çalışmalar ile eğitim durumuna bağlı olarak çalışanların işe devam etme süreleri incelenebilir.

İş tatmini ve örgütsel adalet için sadece ücretin artırılması yeterli görülmemektedir. Çalışanların motivasyonlarının artırılması için örgüt içi güven ve doğru iletişimin sağlanması gerekmektedir.

Sürdürülebilir bir örgütsel adalet sağlanması için iş yerlerinin profesyonel olarak çalışma standartlarını oluşturması ve hangi durumda çalışanları terfi ve taltif alacağına açık ve net olması gerekmektedir. Güncü ve arkadaşları tarafından belirtildiği üzere, çalışanlar hakkında yapılan değerlendirmenin objektif ölçütler ile yapılmalı, başarı değerlendirme kriterlerinin uygun ve anlaşılır olmalı, terfi fırsatları yapılabilir seviyede olmalı, çalışanların performans değerlendirme sistemine olan güvenlerinin tam olması ve çalışanların bu konularda yeterince bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Güncü ve ark. 2011: 3).

Daha önce literatürde belirtildiği gibi tatminsizliğin ortaya çıkardığı temel davranış bozuklukları sonucunda saldırgan davranışlar, geriye dönüş davranışları ya da tekrar denenmek istenen sabit davranışlar şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Tanrıverdi, 2006: 4). Bu bağlamda iş tatmini üzerine etkisi olan örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Temel Benlik Değerlendirmelerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24): 295-318.
- Akova, O. Tanrıverdi, H. ve Kahraman O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107
- Akşit A. N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Arı, A. (2015). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Konya.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başıyığıt, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Kütahya.
- Cihangiroğlu, N. (2009). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Erzurum.
- Çakmak, K. Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.

- Çetin, M. (2009). İletişim Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Değerlendirme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-226
- Çetin, F. ve Varoğlu, A. K. (2015). Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 105-113.
- Çıvıgın, A. G. (2018). Platon'un Adalet ve Filozof Kral Anlayışı, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 212-229.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları, *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 51-57.
- Fırat, A. S. (2003). Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 105-144.
- Ivancevic, J. M. ve Duening, T. N. (2001) *Managing Einsteins: Leading High- Tech Workers in the Digital Age*. New York: McGraw- Hill.
- Gençer, E. Ö. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Sinizm Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- George, D., Mallery, P. (2016). IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference, 14e. Taylor & Francis.
- Gerekan, B. Pehlivan, A. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(1), 29-54
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Güneş, A. M. Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (3), 411 – 437.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92
- İmamoğlu, S. Z. Keskin, H. Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara: İleri Giden Ofset.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F. Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135
- İyigün N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Kaşlı, M. (2008). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174
- Kelebek, P. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık ve İhbar Davranışına Etkisi: Konya İŞ-KUR'da Bir Araştırma. Aksaray Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Aksaray
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayımları.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders (JMOOD)*, 6(1):47-8.
- Koç, M. ve Akbıyık, N. (2011). Türkiye' de İş Kazalarının Maliyetleri ve Çözüm Önerileri, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2(2), 129-175
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 14. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayımları Dağıtım.
- Kubat, U. ve Kuruüzüm, A. (2000). İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(3), 485-496

- Longest, B. B. (2004). *Managing Health Programs and Projects*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Miran, B. (2018b). *Ekonometri*. Lambert Academic Publishing.
- Montana, P. J. ve Charnov, B. H. (2008). *Management*. (4th Edition). New York: Barron's Educational Series.
- Okçu, M. (2013), Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Adalet ve Bireysel Performans Algıları Üzerine Etkisi: Tapu ve Kadastro Hatay XII. Bölge'sinde Bir Örnek Olay İncelemesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Isparta.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *Gazi Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 251-281
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özer, P. S. Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125
- Özgen, D. (2018). Örgütsel Adalet ve Motivasyon, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Öztürk, M. Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte İş Doyumu, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 494-501
- San, İ. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Adana.

- Schneider B. Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), 489-505.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir.
- Sökmen, A. Bilsel, M. A. Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Sökmen, A. Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İstanbul.
- Şahin, R. Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği, *Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 1-29.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tekeli, M. (2016). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Nevşehir.
- 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

- Topakkaya, A. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Uçar, P. (2016). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Denizli.
- Uysal, B. (2018). Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İstanbul.
- Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Trabzon.
- Yalap, O. (2016), Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi: Tokat.
- Yazıcıoğlu, İ. Topaloğlu I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18
- Yılmaz, B. Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-107
- Yücel, İ. (2012). İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 33, 1-20
- Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 109-131.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

Zeynel, E. Çarıkcı, İ. H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248



Ek- Anket Formu

Aşağıda sunulan anket, çalışanların örgütsel adalet ve iş tatminini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca ve isim verilmeden değerlendirilecektir. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz.

Sayın Katılımcı, vereceğiniz cevaplardan elde edilen bilgiler kesinlikle saklı tutulacaktır. Bu yüzden ankete isim, imza gibi benzeri bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Bu bilgilerle araştırmanın amacına yönelik genel değerlendirmelerin yapılacağını önemle belirtir, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Cinsiyetiniz: (1) Kadın (2) Erkek

2.Yaşınız: (1) 16-20 (2) 21-25 (3) 26-35 (4) 35 ve üstü

3.Medeni durumunuz: (1)Evli (2) Bekar

4.Eşi çalışıyor mu? (1) Evet (2) Hayır

5.Çocuk sayısı:

6. Çalışılan market türü: (1) Yerel (2) Ulusal

7.Öğrenim durumunuz: (1) İlkokul (2) Ortaokul (3) Lise

(4) Ön lisans (5) Lisans veya Yüksek Lisans

8.Kurumdaki göreviniz:

9. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? :

10.Aylık maaşınız? :

(1) 0-1000TL (2) 1001-2000TL (3) 2001-3000TL

(4) 3001-4000TL (5) 4001 TL ve üstü

11.Ailenin toplam aylık geliri :.....

(1)Gelirim giderimden az (2)Gelirim giderim denk (3)Gelirim giderimden fazla

Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtirken kurumunuzdaki tüm uygulamaları düşünerek yanıt veriniz.

No	İfade	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticim, çalışan performansını adilce ve doğru bir şekilde değerlendirir					
2	Yöneticim, kariyer geliştirme ve eğitim ile ilgili durumlarda adil davranır					
3	Yöneticim, durdurma, uzaklaştırma, uyarma, kınama vb. gibi disiplin cezası gerektirecek eylemleri adil ve etkili bir şekilde işleme koyar.					
4	Yöneticim, boş pozisyonlara yapılacak iş başvurularını ve terfileri niteliğe göre değerlendirerek adil ve etkili bir şekilde uygular					
5	Kurumum, doğru becerilere sahip insanları istihdam eder					
6	Yöneticim, çalışanlara yapılacak ücret artışlarını, ödemeleri ve ödülleri adil ve etkili bir şekilde uygular					
7	Kurumumda, hak ettiğime inandığımdan daha yüksek ya da daha düşük bir şekilde değerlendirildim					
8	Sergilediğim çaba ve yaptığım iyi işler göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir					
9	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinden hak ettiğimi alıyorum					
10	Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinden aldığım karşılık adildir					
11	Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir					
12	Performansımı değerlendiren yöneticiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar					
13	Performansımı değerlendiren yöneticiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler					
14	Beni değerlendiren yöneticiler, tüm değerlendirdikleri personele eşit zaman ayırırlar					
15	Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir					
16	Genel olarak düşündüğümde, kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum					
17	Kurumumdaki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum					
18	Performansımı değerlendiren yöneticilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum					

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun

olduğunuzu karşısına (X) işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.

No	İfade	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk tasıma şansını bana vermesi yönünden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

Emre Kaya Tez

ORIJINALLIK RAPORU

% **17**

BENZERLIK ENDEKSI

% **12**

İNTERNET
KAYNAKLARI

% **5**

YAYINLAR

% **16**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** Submitted to Beykent Universitesi
Öğrenci Ödevi % **1**
- 2** Submitted to TechKnowledge Turkey
Öğrenci Ödevi % **1**
- 3** Submitted to Bahcesehir University
Öğrenci Ödevi % **1**
- 4** Submitted to Batman University
Öğrenci Ödevi % **1**
- 5** Submitted to The Scientific & Technological
Research Council of Turkey (TUBITAK)
Öğrenci Ödevi % **1**
- 6** dergipark.gov.tr
İnternet Kaynağı % **1**
- 7** libratez.cu.edu.tr
İnternet Kaynağı % **1**
- 8** Submitted to Dicle University
Öğrenci Ödevi % **1**