

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ
TATMİNİNE VE İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ:
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

SERHAN MERİÇÖZ

İSTANBUL, 2015

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ
TATMİNİNE VE İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ:
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

SERHAN MERİÇÖZ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

İSTANBUL, 2015

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- Tezin Adı: Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma
- Öğrencinin Adı Soyadı: Serhan MERİÇÖZ
- Tezin Savunma Tarihi:

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

Enstitü Müdürü

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

Doç. Dr. Tunç BOZBURA

Program Koordinatörü

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

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

Üye

Yrd. Doç. Dr. Meltem YAMAN

Üye

Doç. Dr. Tunç BOZBURA

TEŞEKKÜR

Benim için birbirinden kıymetli pek çok insan, bilime katkısı oranında beni mutlu edecek olan bu tez çalışmamda, çaba ve desteklerini esirgemediler.

Başta çok kıymetli hocam, yol gösterici tez danışmanım, Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ, hiçbir zaman esirgemediği engin bilgi birikimi ve deneyimlerinden başından sonuna kadar bu çalışma sürecinde de beni eksik bırakmadı. Çalışmam süresince gösterdiği bilimsel destek, ilgi, anlayış ve teşvik ile hep yanımda oldu, beni güçlendirdi, yüreklendirdi.

Tez savunma jürimde yer alan değerli hocalarım, Doç. Dr. Tunç BOZBURA, Yrd. Doç. Dr. Meltem YAMAN, birbirinden değerli fikirleriyle gerek derslerinde gerek tez savunma aşamasında katkılarda bulunarak yolumu aydınlattılar.

Sabırla ilgili testlere katılarak çalışmamda yardımcı olan değerli çalışma arkadaşlarım ve tüm lisansüstü öğrencisi arkadaşlarıma bu vesile ile teşekkür ederim.

İleriye attığım her adımda, her başarımda bana olan güvenlerini her defasında dile getirerek motivasyonumu yüksek tutan kıymetli hayat arkadaşıma ve aileme en içten teşekkürlerimi sunar naçizane bu çalışmamı onlara ithaf ederim.

Herkese yürekten teşekkürler..

İstanbul, 2015

Serhan MERİÇÖZ

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ TATMİNİNE VE İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Serhan MERİÇÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

Ocak 2015, 66 sayfa

İnsan kaynağının yönetiminde, adalet, iş tatmini ve performans ile ilgili tutum ve davranışlar büyük rol oynamaktadır. Bir iş, bireyin beklentilerini karşılıyor ya da beklentilerinin üzerinde ise, kişinin işine karşı hissettiği pozitif duygular, iş tatminini temsil eder. Yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde ifa edilmesi olarak tanımlanan performans ise, çalışan bir bireyin belirli bir zaman dilimi içinde atfedilen vazifeyi ifa etmek kaydıyla elde ettiği çıktılardır. Bu çerçevede yapılan çalışmada, çalışanların Örgütsel Adalet algılamalarının (Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet), İş Tatmini ve İş Performansı unsurlarına olan etkilerine bakılarak aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma maksadıyla, İstanbul’da faaliyet gösteren 29 kamu ve özel sektörde çalışan 1.000 kişiye anket dağıtılmış, bunlardan 714 adedi (369 adedi, özel, 345 adedi ise kamu kurumu çalışanlarından toplanmıştır) geri alınarak analize dâhil edilmiştir. Analizlerden çok sayıda bulgular elde edilmiş olup bunlardan en çarpıcı olanları şu şekilde sıralanabilir: Dağıtımsal ve Prosedürel Adaletin, İş Tatminini pozitif olarak desteklediği görülmüştür. Buna mukabil Prosedürel Adalet, İş Performansına pozitif katkıda bulunurken Dağıtımsal Adaletin, İş Performansını etkilediğine dair istatistiksel olarak anlamlı her hangi bir bulguya ulaşamamıştır. İş Performansının ise, İş Tatminine olumlu etkisi yapılan analizlerce tespit edilmiştir.

Son olarak, yapılan analizlerde elde edilen bulgular ışığında belirli bir sonuca gidilerek uygulamaya yönelik yöneticilere ve gelecekteki araştırmalara çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, İş Tatmini, İş Performansı

ABSTRACT

IMPACT OF WORKERS ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION TO JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY

Serhan MERİÇÖZ

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Ass. Prof. Meral ELÇİ

January 2015, 66 pages

Human resources management attitude has big importance on justice, job satisfaction and performance. Individual's positive feelings represent job satisfaction if a job cover or over individual's expectation. Performance is the results that individual accomplish a job in a time period which defined as achievement, capability, success, handle that job and accomplish his/her job effectively. In this study we aimed to determine how Organization Justice perception (Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice) impact Job Satisfaction and Job Performance and also relation between Organization Justice and Job Satisfaction/Organization Justice and Job Performance.

In our research we distributed questionnaire to 1.000 people which works in public or private sector companies in Istanbul. 714 item were backed up (369 item from private, 345 from public) and included in to analysis. We obtain lots of results from the analysis, most striking results can be order as: Distributive and Procedural Justice effect positively on Job Satisfaction. Procedural Justice effect positively on Job Performance. On the other hand we aren't able to achieve statically significant evidence that Distributive Justice effect positively on Job Performance. And one more thing is that Job Performance effects positively Job Satisfaction.

Lastly we suggest some proposals to the oriented manager and future researches in the light of the findings from our analytic results.

Key Words: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Job Satisfaction, Job Performance

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	2
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	2
2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN İNCELENMESİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI....	3
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER.....	4
2.3.1. Reaktif – İçerik Teorileri.....	5
2.3.2. Proaktif – İçerik Teorileri.....	6
2.3.3. Reaktif – Süreç Teorileri.....	7
2.3.4. Proaktif – Süreç Teorileri.....	8
2.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI.....	9
2.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	9
2.4.2. Prosedürel Adalet.....	10
2.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	11
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	12
3.1. İŞ TATMİNİNİN İNCELENMESİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI.....	13
3.2. İŞ TATMİNİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	14
3.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER.....	15
3.3.1. Kapsam Teorileri.....	16
3.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	16
3.3.1.2. Varoluş, İlgililik ve Büyüme Teorisi.....	18

3.3.1.3. Çift Faktör Teorisi.....	19
3.3.2. Süreç Teorileri.....	21
3.3.2.1. Adams’ ın Eşitlik Teorisi.....	21
3.3.2.2. Vroom’ un Bekleyiş Teorisi.....	23
3.3.2.3. Lawler ve Porter’ ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	24
3.3.2.4. Locke’ ın Amaç Teorisi.....	26
3.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	27
3.4.1. Bireysel Faktörler.....	27
3.4.1.1. Yaş.....	28
3.4.1.2. Cinsiyet.....	28
3.4.1.3. Çalışma Süresi.....	29
3.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	29
3.4.1.5. Medeni Durum.....	30
3.4.1.6. Statü.....	30
3.4.1.7. Kişilik.....	31
3.4.1.8. Sosyal Çevre.....	31
3.4.1.9. Zekâ ve Yetenek.....	32
3.4.2. Örgütsel Faktörler.....	32
3.4.2.1. Ücret.....	33
3.4.2.2. Terfi.....	34
3.4.2.3. Yönetim.....	34
3.4.2.4. Çalışma Koşulları.....	35
3.4.2.5. Çalışma Arkadaşları.....	35

3.4.2.6. İşin Niteliği.....	36
3.4.2.7. Örgütsel İletişim.....	37
3.4.2.8. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	38
3.5. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ VE TARAMA TÜRLERİ.....	39
3.6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	40
3.6.1. İş Tatmininin Birey Üzerindeki Sonuçları.....	40
3.6.1.1. Stres.....	40
3.6.1.2. Psikolojik Bozukluklar.....	40
3.6.1.3. Performans.....	41
3.6.2. İş Tatmininin Örgüt Üzerindeki Sonuçları.....	42
3.6.2.1. Devamsızlık, İşe Geç Gelme ve İşten Ayrılma Niyeti.....	42
3.6.2.2. Hizmet Kalitesi.....	42
3.6.2.3. Sağlık Harcamaları.....	42
3.6.2.4. Yıkıcı Davranışlar.....	43
4. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI.....	43
5. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ VE İLGİLİ HİPOTEZLER...45	
5.1. Dağıtımsal Adaletin İş Tatmini ile İlişkisi ve İlgili Bir Hipotez.....	45
5.2. Prosedürel Adaletin İş Tatmini ile İlişkisi ve İlgili Bir Hipotez.....	46
6. İŞ TATMİNİNİN İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ VE İLGİLİ BİR HİPOTEZ.....	48
7. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ VE İLGİLİ BİR HİPOTEZ.....	50
8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI.....	51
8.1. YÖNTEM.....	51
8.1.1. Araştırmanın Amacı.....	51

8.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması.....	52
8.2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARI.....	53
8.2.1. Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler.....	54
8.2.2. Faktör Analizleri.....	57
8.2.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi.....	58
8.2.4. Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	59
8.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi.....	60
8.2.6. Araştırma Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	63
9. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
9.1. YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	65
9.2. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA.....	67
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar

Tablo 8.1: Ankete Cevap Veren Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	54
Tablo 8.2: Anketi Cevaplayanların Demografik Özellikleri ve Frekans Dağılımları....	55
Tablo 8.3: Araştırmaya Katılan Kurumların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	56
Tablo 8.4: Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İş Performansı Faktör Yükleri.....	57
Tablo 8.5: Değişkenlere Dair Soru Sayıları.....	58
Tablo 8.6: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 8.7: Değişkenlerin Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler.....	60
Tablo 8.8: Regresyon Analizi Model 1.....	61
Tablo 8.9: Regresyon Analizi Model 2.....	61
Tablo 8.10: Regresyon Analizi Model 3.....	62
Tablo 8.11: Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	63

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	16
Şekil 3.2: Alderfer'in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Teorisi.....	19
Şekil 3.3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	20
Şekil 3.4: Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	22
Şekil 3.5: Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	24
Şekil 3.6: Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	25
Şekil 3.7: Locke'in Amaç Teorisi.....	26
Şekil 8.1: Araştırmanın Modeli.....	51

1. GİRİŞ

Hızla değişen günümüz dünyasında ekonomik, sosyo kültürel ve teknolojik gelişmeler işletmeleri yönetim anlayışlarında bir takım değişikliklere sevk etmiştir. Artan rekabet şartları içerisinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için daha etkin ve yenilikçi olmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla işçi-işveren ilişkilerine farklı boyutlar getirilmiş olup günümüzde pek çok yeni kavram, yöntem ve teori ön plana çıkmaktadır. Ön plana çıkartılan kavramlardan bir tanesi de örgütsel adalet unsurudur ve bu tez çalışmasında ele alınarak örgütsel adaletin iş tatmini ile örgüt performansına olan etkileri incelenmiştir.

Başlı başına ekonomik ve teknik birer sistem olarak ifade edilen örgütler, bunun yanı sıra sosyal kimliklerinin de olması sebebiyle sosyal ilişkiler, algılar, çatışmalar ve davranışlarda çalışma hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir. Yaşanılan ekonomik ve teknolojik değişimlerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan gelişme, büyüme ve refah, çalışanların algılarını, gereksinimlerini ve tatmin düzeylerini adeta revize etmiştir. Çalışma ortamında çalışanların adalet konusundaki algıları bireysel ve örgütsel sonuçlara sebep olmaktadır. Örgütsel adalet konusu için yapılan alan çalışmalarında, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde incelemeler yapılmış ve örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve dolaylı olarak iş performansına da etki ettiği tespit edilmiştir. Sonrasında birçok sosyal bilimci, örgütlerde adalet algısının artan güven, aitlik, artan örgütsel performansı, yardımlaşma ve yükselen müşteri memnuniyeti ile çatışmalardaki azalmalar gibi birbirinden farklı sonuçlar bulgulamışlardır. Bu bilgiler ışığında şirketler, artan rekabet koşullarında çalışanların etkin kullanılması amacıyla onların işlerinden tatmin olması için uygun şartlar hazırlayarak beklentilerini karşılayıp çalışanlardan üstün performans elde etmesi gerekmektedir.

Böylece insan, kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış bir yatırım unsuru olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda insanın etkin ve elverişli kullanımı için şirketler, tatmin edici ücret ve iş ortamı sağlayarak onlardan azami fayda elde etmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Uluslararası literatürde var olan birçok çalışmaya oranla ulusal çerçevede örgütsel adaletin iş tatmini ve iş performansına olan etkisi üzerinde yeterli seviyede çalışmanın olmadığı anlaşılmıştır (Çakar ve Yıldız 2009, s.70). Bu bağlamda konu ele alındığında önemli bir araştırma konusu olacağı düşünülmüştür.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı ve bu kavramın boyutları olan dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet unsurlarına değinilecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı, literatürde birçok sosyal bilimci tarafından, çalışanın kişisel tatmin düzeyi ve örgütteki etkin performansı için temel bir gereklilik olarak önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda geniş bir literatür oluşturulmuş ve iş yerlerinde, çalışma ortamlarında adaletin rolünü tanımlamak amacıyla ‘örgütsel adalet’ kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanlara verilecek ödül ve cezaların yönetimini kapsayan kurallar ve sosyal normlardır. Başka bir deyişle adalet kavramının, girdi ve çıktı değerleri göz önünde bulundurularak, üretim sürecinde katkı sağlayan tüm çalışanların emekleri oranında pay elde etmesi ile anlamlı bir ilişkisi söz konusudur (Nowakowski vd. 2005, s.5). Adalet kavramı ilk olarak 1965 yılında Adams’ın “Hakkaniyet Teorisi”nde yer almıştır. Adams, özellikle üretim sürecinden elde edilen çıktıların dağıtımı veya işleminde hakkaniyetin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Adams teorisine göre iş yerinde çalışan bireyler, örgütlerinde sarf ettikleri çaba ve elde ettiği çıktılar arasında eşitliğe değil hakkaniyet prensiplerine göre kıyaslama yapmakta ve bu kıyaslamanın adalet boyutunda olmasını arzulamaktadırlar. Adams teorisini, işletmelerde çalışan bireylerin kendi uğraşları neticesinde elde etmiş oldukları çıktıları, farklı işletmelerde aynı işi icra eden çalışan bireylerin elde ettikleri çıktılarıyla kıyaslayacakları varsayımına ilişkilendirmiştir (Adams’tan akt. Nowakowski vd. 2005, s.5). Çalışan söz konusu kıyaslama sonucunda iş yeri, yöneticileri ve icra ettiği işine ilişkin bir takım tutum ve davranışlar sergiler. Söz konusu bu tutum ve davranışların yapı taşı, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilişkili olarak kendi içinde oluşturduğu adalet algılamalarıdır. Bu çerçevede örgütsel adaleti, çalışanların yöneticileri tarafından tercih ettikleri prosedürlerin adilliği ile ilgili algıları olarak tanımlamak mümkün olacaktır (Özdevecioğlu 2003, s.78).

Örgütsel adalet, bireyler arasında insan kayırmadan uzak ilişkilere yatırım yapılmasına ve çalışanların öz benliğine, şerefine, kültürel normlarına saygılı davranılması gerektiğini varsaymaktadır (Cremer 2005, s.4). Literatürde örgütsel adalet dağıtımsal,

prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutla incelenmektedir (Nirmala vd. 2006, s.138). Dağıtımsal Adalet, kaynakların insan kayırmadan uzak ve adillik ilkesine göre dağılımını; prosedürel adalet, yöneticilerin karar almalarındaki süreçte adaletli olmalarını; etkileşimsel adalet ise çalışan bireylerin diğer bireylerle statüsü ne olursa olsun birbirleriyle olan karşılıklı tutum ve davranışlarında güven ve nezaketin temel alınmasına dayandırılmıştır. Sonuç olarak literatürde örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç farklı bileşenden oluştuğu genel kabul görmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN İNCELENMESİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Örgütte yer alan çalışanlar, tutum ve davranışlarını yaşadıkları bir durumu algılama seçimlerine göre şekillendirirler. Bu sebeple çalışanların çalıştıkları işyerlerinin adaletli olup olmadığına dair algıları örgütsel adalet kavramının önemini arttırmaktadır (İşcan 2010, s.150). Örgütsel adalet kavramı; çalışan bireylerin, yöneticilerin veya kaynak dağıtıcılarının uygulamalarının ve verdikleri kararlarının doğruluğu hususundaki algılarını ve söz konusu bu algılamaların çalışan bireyler üzerindeki etkilerini içermektedir (Çolak ve Erdost 2004, s.52).

Yapılan alan araştırmalarında yıllardan beri ele alınan adalet konusunun çalışan bireyler için en az iki sebepten ötürü önemli olduğu söylenebilir (Çolak ve Erdost 2004, s.54): Bunlardan birincisi; adalet, çalışanlara şahsi kazanımlarını maksimum seviyeye ulaştırma olanağı verir. Bu sebeple çalışan bireyler, uzun vadeli kazançlarını maksimum seviyeye ulaştırmak amacıyla kısa vadeli kazançlarını önem vermeyebilirler. Bu varsayım, “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak literatürde kabul görmektedir. İstenen kazanımların hakkaniyetli dağıtılması ile adalet kavramı, zaman içerisinde çalışanların şahsi kazançlarını maksimum seviyeye sevk eden bir araç olarak görülür. İkincisi ise, adaletin sembolik bir değere sahip olmasıdır, bu yüzden önemlidir. Çalışan bireyin itibarına karşılık gelen saygıya vurgu yapar ve grup içinde kadının ya da erkeğin konumunu kuvvetlendirir. Dolayısıyla kadının ya da erkeğin kişisel değer yargılarına katkıda bulunur. Bu yaklaşım ise daha çok psikolojik açıklamalar sergiler ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak kabul görmüştür. Örgütsel adalet kavramının önemli olduğu görüşünden hareket edecek olursak, kurumlarda adaletli bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara yol açabileceği; adaletsiz bir

durumun algılanması durumunda ise; “ücretim olması gerekenden düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi sebeplerden ötürü, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara neden olabileceği söylenebilir (Beugrés 2002, s.1092).

Kaynak dağıtıcılarının, çalışan bireylerin terfi ya da görev dağılımlarında objektiflikten uzak bir biçimde davranış göstermeleri, kurum içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışan bireylerle açık, anlaşılır ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve yine çalışanların yeterli derecede ödüllendirilmemesi, çalışan bireylerde örgütsel adalet algısının zarar görmesine neden yol açabilir (Gürgeç vd. 2003, s.71).

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER

“Örgütsel adalet” idealinin organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşü, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüş doğrultusunda yapılan araştırmalarda, örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal adalet ve kişiler arası adaletle ilişkin kuramların çok sık kullanıldığı görülmektedir (Özen 2002, s.112).

1987 yılında Greenberg, örgütsel adalet kavramını ele alarak bu konu için geliştirilen teorileri bir sınıflandırmaya tabi tutarak incelemiş ve en uygun iki tür boyuttan söz edebileceğini öne sürmüştür. Bunlar reaktif(tepkisel)-proaktif(tedbiri) ve süreç-içerik boyutlarıdır (Yürür 2005, s.111).

Sınıflandırmada, reaktif teoriler, ortalama bir insanın, adaletsiz bir durumdan rahatsızlık ve tatminsizlik duymak suretiyle kaçınmak istemesine davranışlara odaklanmışlardır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, çalışanların örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına önem vermişlerdir ve adil durumlar yaratma çabalarını araştırmaktadırlar (Yürür 2005, s.112).

Sınıflandırmanın bir başka boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise süreç varsayımı; çalışanların örgüt içerisinde hak ettikleri çeşitli kazanımların nasıl tespit edildiği

üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı konusuna odaklanmıştır. İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleştiren kazanımların adilliğini konu almaktadır (Özen 2002, s.108).

2.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusunda adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster'in geliştirdiği Eşitlik Teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorileri bunlardandır.

Adams Eşitlik Kuramını, yönetici ve çalışanların karşılıklı birbirlerine sağladıkları kazanımlar olarak ifade etmiştir. Örnek olarak çalışanlar örgüte eğitimleri, zekâları, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri gibi pek çok katkı sağlarken yöneticilerinin sağladığı ücret ve çeşitli ödüller gibi kazanımları da elde etmektedirler (Özen 2002, s. 109).

Crosby'e göre, kişiler elde ettikleri ödüllerin, kıyaslama yaptıkları diğer bireylerin elde ettikleri ödülünden daha az olduğunu anladıklarında yoksunluk duygusu hissetmektedirler (Yürür 2005, s.117 içinde, Martin 1981, Crosby 1984). Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademede çalışan bireylerin, örgütün üst kademelerinde çalışan bireylerle kendileri arasındaki kıyaslamalarıyla alakalıdır. Bu fark sınıflar arası karşılaştırmalar ise adaletsizlik hissiyatına yol açmaktadır. Bu manada görelî yoksunluk teorisi, eşitlik teorisinden farklılık göstermektedir. Böylece Eşitlik Teorisinden kişinin kıyaslama yaptığı diğer birey kendisiyle aynı seviyedeki bir bireyken, Görelî Yoksunluk Yaklaşımında ise üst seviyedeki kişiler ile ilgili yaptığı kıyaslamaların söz konusu olduğunu söyleyebiliriz (Yürür 2005, s.117).

Aslına bakılacak olursa, Adams'ın Eşitlik Teorisi daha çok örgütsel bir eşitlik teorisini çağrıştırırken, Crosby'nin Görelî Yoksunluk teorisi, toplumsal bir eşitlik teorisi olarak dikkat çekmektedir.

2.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulama ve davranışlarıyla gösterdikleri tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır (Eker 2006, s.8 içinde Greenberg 1987, s.13).

Leventhal, çalışanların bazı koşullarda ödüllerin adil dağılımı için aktif şekilde çaba sarf ettiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanların katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Yapılan birçok incelemede, kaynakların çoğunlukla alıcılar arasından eşit bir şekilde paylaşıldığını gösterilmektedir. Bununla birlikte, bazı çalışmalar eşitlik normlarının bazen ihlal edilerek, elde edilenlerin adil paylaşım prensibine ya da çalışan bireylerin gereksinimlerine göre dağıldığını gözler önüne sermektedir. Bu tarz ihlallerin bazı şartlar altında tamamen hakkaniyetli olabileceği varsayımını kabul ederek Leventhal (1976-1980), “Adalet Yargı Modeli” ni (Justice Judgment Model) öne sürmüştür. Adalet Yargı Model’ine göre kişiler, adaletli dağıtım kararlarını verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin, çalışanlar arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, kişilerin katkıları arasındaki paylaşım ilkesine (equality norm) dayanılarak yürütülmektedir (Yürür 2005, s.118).

Proaktif içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori ise (1977-1980) “Adalet Güdüsü Teorisi”dir (Justice Motive Theory). Leventhal'ın amaçsal yaklaşımlarına karşı geliştirdiği bu yaklaşımı, adalet unsurunu daha çok moral yönüyle incelemiştir. Leventhal'ın ileri sürdüğü gibi bireylerin, adalet arayışları, kar maksimizasyonu için bir araç olarak görmek, Lerner'a göre mistik bir hayaldir. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanabilir; (a) rekabet; dağıtımın kişilerin performansına bağlı olması ile alakalıdır. (b) eşitlik; kaynakların eşit dağıtımı ile ilgilidir, (c) adil paylaşım; kaynakların göreceli katkılara göre dağıtılması ile ilgili ilkedir; (d) Marksist adalet ise kaynakların kişilerin gereksinimlerine göre dağıtılması ile ilgili olan ilkedir (Yürür 2005, s.118).

Başka bir bakış açısıyla Adalet GÜdüsü Kuramı'na göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi, onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist Adalet ilkesini temel alacaktır. Tam tersi, arkadaşlıklarının söz konusu olmadığı durumlarda, kişiler, eşitlik (parity) veya eşit temeli paylaşım (equity) ilkelerini uygulayacaktır.

2.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Kararların verilmesinde uygulanan süreçlerin hakkaniyetliliğine odaklanan Reaktif-Süreç Teorileri, kararların sonuçlarının adilliği konusunda önemle yaklaşan içerik teorilerinden belirli bir şekilde ayrılmaz görünmesine rağmen, süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuk yazınından türetilmiştir.

Hukuk üzerinde çalışan sosyal bilimciler, hukuksal kararların verilmesinde uygulanan prosedürlerin, bu kararların toplumca benimsenmesinde hatırı sayılır bir etkiye sahip olduğunu vurgu yapmışlardır. Yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenecek yola çıkan iki araştırmacı John Thibaut ve Laurens Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır.

Thibaut ve Walker, "Prosedür Adaleti teorilerinden üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine dair iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine dair aşamaları ise; kanıtların ortaya konulduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde kanıtların kullanıldığı "karar aşaması" olarak açıklanmıştır. Kanıtların seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise "karar kontrolü" olarak tanımlanmıştır (Yürür 2005, s.111-121).

Tercih edilen söz konusu prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün düzeyine göre değişiklik gösterebilmektedir. İlgili yaklaşım, taraftara süreç kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin neticesinde alınan kararların daha hakkaniyetli olarak algılandığı ve

neticenin taraflara daha çok kabul edilebilir olduğunu öne sürmektedir (Yürür 2005, s.119-123).

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri “Prosedür Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlere ilgili tepkilerini vurgulanması nedeniyle reaktif süreç kuramları kategorisinde yer almaktadır (Özen 2002, s.111).

2.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Adalet Teorisi sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilineni bu kategoride yer almaktadır. Bu kategoride, yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) “Dağıtım Tercih Teorisi” dir.

Leventhal'ın Adalet Teorisinin bir üst versiyonudur ve dağıtım davranış ve tutumlarına genel bir model meydana getirmeye amaçlamaktadır. Söz konusu yaklaşım, kaynakların dağıtımında alınan kararlardan ziyade, prosedürlerle ilgili kararlarla uygulandığı sebebiyle, proaktif-süreç teorileri “dağıtım prosedürlerine” odaklanmıştır. Bu yaklaşımlar, kişinin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri tercih etmesi gerektiğine odaklanmıştır (Yürür 2005, s.120). Söz konusu bu teoride, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz özellikten bahsedilmektedir.

Bu prosedürler, bireyler hakkında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayandıran, eksiksiz ve doğru bilgileri esas olan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan bireyleri önyargılara karşı muhafaza eden, bireylerin bilgi sahibi olmasına olanak tanıyan, prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik normlara uyan prosedürler olmalıdır (Yürür 2005, s.121).

Örgütsel adalet konusu için gerçekleştirilen son çalışmalarda reaktif-içerik teorilerine olan ilginin zayıfladığı açıktır. Bunun yerine daha fazla proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlarına olan ilgilinin azaldığı açıktır. Esasen reaktif yaklaşımlarından proaktif yaklaşımlara, içerik teorilerinden süreç teorileri doğru bir yönelim olduğu söylenebilir (Özen 2002, s.111).

2.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI

Araştırmacılar, önceleri örgütsel adalet kavramını Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" ile izah etmeye amaçlamışlardır. Ancak ilerleyen zamanlarda bu teoriler ışığında örgütsel adalet algısını izah etmek için daha yeterli olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları ortaya çıkmıştır.

2.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet kazanılan çıktıların, sonuçların veya ödüllerin dağıtımındaki adaletin algılanması ile alakalıdır. Çalışan bireyler, emek harcadıkları işyerlerinde belirli beklentilerle, belirli gereksinimlerinin sağlanması amacıyla çalışırlar ve onları çalışmaya güdüleyen unsurlar da genel itibarıyla bu beklenti ve gereksinimlerin sağlanması ihtimalidir.

Çalışan bireyler iş süreçleri sonucunda elde ettikleri çıktılarla başta sahip oldukları beklentiler arasında; işin çıktılarının dağılımı açısından bir fark algıladıklarında bu durumun iş davranışlarına olumsuz biçimde yansması beklenebilir. Kendi hak ettiği ile başkalarının elde ettikleri arasında kıyaslama yapan çalışanlar, sonuçta kendilerine haksızlığa uğradıklarını düşünebilirler. Dağıtımsal adalette önemli olan, çalışanların, dağıtılan kaynaklardan hakkaniyetli bir şekilde pay elde ettiğini düşünmesidir (Özdevecioğlu 2003, s.78). Eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin eşit dağıtımı ve benzeri unsurlar, karşılık üretme bağlamında dağıtımsal adalet formülasyonunu oluşturmaktadır. Aksi takdirde bilgi, beceri ve tecrübeleri ile kuruma katkı sağlayan çalışanların performanslarında azalma, çalışma arkadaşlarıyla etkin olmayan iş birliği, icra edilen işin kalitesinde azalma, stres, gerginlik ve hırsızlığın artması gibi olumsuz eğilimler söz konusu olabilir (Chan 2000, s.72). Bu sebeple çalışanların adalet algılarındaki anlam kaybının önüne geçilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Ödül ve ücret dağıtımının adil olup olmadığını kendi içinde değerlendiren çalışanlar, sonuçların etik olarak uygun olup olmadığını dikkate almaktadırlar. Ancak soyut olan nesnel doğruluktan uzak bu değerlendirmeler çok sayıda tuzak içermektedir. Bir diğer tehlikeli tuzak ise çalışanların değerlendirmeler bulunurken söz konusu sonuçlar için farklı referansları dikkate alması olacaktır. Hal böyle iken, örneğin aynı iş karşılığında

aynı çıktıları elde eden çalışanların çeşitli referansları dikkate alması örgütsel adalet algılarında kırılmalara sebep olacaktır (İnce vd. 2005, s.77). Arzulanan bir durumu resmeden böyle bir gelişme, çıktıların dağılımı ile ilgili algının pozitif gelişme izlemesi, iş tatmini, yapılan işin kalitesi ile birlikte çalışan için ücret artışı ile sonuçlanacaktır (Yıldırım 2007, s.257).

Örgütsel birimlerde ekonomik kazanımların bireylerin algıları ile eşleştirilen dağıtımsal adalet, zamanla sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adalet değerlendirilmesini de içererek genişleyip prosedürel adalet kavramına yaklaşacaktır.

2.4.2. Prosedürel Adalet

Bir çalışma ortamında örgütün amaçlarına ulaşması için tercih edilen araç ve yöntemlerin adil olması gerektiği düşüncesi üzerine kurulan prosedürel adalet, örgüt içinde uygulanan süreçler ve seçilen yöntemlerin sonuçlarla ilgili adaletin sağlanması olarak ifade edilmektedir.

Prosedürel adalet, çalışanın çalıştığı iş yerinde yönetimin veya kaynak dağıtıcılarının ödül dağıtımını konusunda karar alma sürecindeki objektif veya nesnel olabilmesiyle bağlantılıdır (Chan 2000, s.73). Bu kavrama göre çalışanlar, tercih edilen veya uygulanan işlemler üzerinde bilgi sahibi olduklarında veya gerektiğinde müdahale edebileceklerini algıladıkları zaman uygulanan prosedürleri adil olarak algılamaktadırlar. Böylece çalışan adil süreç de söz hakkına sahip olduğunu hissedecektir (Özmen vd. 2007, s.22 içinde Colquitt vd. 2001, s.426). Örgütsel adaletin boyutu, çalışan bireylerin ücret, terfi, prim, ikramiye gibi temel maddi beklentilerinin yanı sıra; çalışma şartlarına ilişkin verilen kararlarda uygulanan strateji ve politikadaki hakkaniyetli olma derecesi ile de bağlantılıdır. Örgütsel açıdan prosedürel adalet, kaynak dağıtıcılarının dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin çalışanlarca ne derece adil olarak algılanıp algılanmadığına yönelik değerlendirmelerdir (Chan 2000, s.83). Başka bir ifade ile prosedürel adalet, kazanımları tespit etmek için kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre prosedürel adalet kavramı ile çalışanların örgütsel kararların adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmedikleri aynı zamanda bu kararları belirleyen işlemlerle de ilgilendikleri savunulmaktadır (Çakmak 2005, s.31).

Özetle, bir çalışma yerinde karar alma süreçlerinin objektif ve tutarlı olunduğunun çalışanca bilinmesi çalışana işini yaparken daha konsantre olmasını sağlayarak performansını arttıracaktır aksi takdirde örgüt içinde kaosa sebep olarak olumsuz sonuçlara yol açacaktır.

2.4.3. Etkileşimsel Adalet

1986 yılında Bies ve Moag tarafından öne sürülen etkileşimsel adalet, çalışma yerindeki süreçlerle ilgili bilginin izah edilmesine ve çalışan bireye yönelik muamelenin adaletli olması gerektiğine ilişkin vurguları ile aslında prosedürel adalet ile arasındaki sınırın kimi zaman belirsizleşebileceğini de gözler önüne sermektedir.

Örgütsel adaletin diğer iki versiyonundan çok daha sonra kuramsallaştırılmış olan etkileşimsel adaleti, adillik algısının yönünü dağıtım ve prosedürlerinden bireyler arası ilişkilere yöneltmiştir. Çalışanlar, kaynak dağıtıcılarının kendilerine diğer çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklemekte ve bu etkileşimde hakkaniyet aramaktadırlar. Çalışan etkileşim adaletsizliği yaşadığında örgütünden çok yöneticisi ile ilgili tatminsizlik yaşamaktadır. Bu nedenle etkileşim adaleti, yöneticinin algılanan adaleti olarak da tanımlanabilir (Çakmak 2005, s.40).

Literatürde yapılan çalışmalar, etkileşimsel adaleti, prosedürel adaletin bir parçası olarak alma eğilimindedirler. Etkileşimsel adaleti kavramının iki önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan bireylerin, yöneticileri veya diğer bireylerle olan karşılıklı ilişkilerinde saygı ve güven kapsamında muamele görüp görmediği ile ilgili olan kişiler arası davranışlarda adalet, ikincisi ise kaynakların dağıtımında yer alan süreçlerle ilgili bilgilerin net ve doğru bir biçimde verilip verilmediğinin değerlendirildiği bilgi almada adalet boyutlarıdır. Bu iki boyutun adaletli olarak değerlendirilmesi, birey açısından örgütsel adalet algısının artmasını sağlayacak ve performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütlerdeki kaynakların dağıtımında çalışan bireylere düşen payın nedenlerinin izah edilmesi, daha fazlasını kazanmak için yapacaklarına ilişkin süreçlerin net olarak ortaya konması ve bu süreç içerisinde yapıcı ve nazik davranılması; çalışan bireyin kendi yararına olmayan durumlarda daha hoşgörülü hale gelmesini sağlamaktadır (Bies ve Shapiro, 1988). Çalışan bireyler, iş ortamından beklentilerini karşılayabilmek ve işlerine

ve iş yerlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirebilmek için dağıtım ve süreçlerle ilgili bilgi sahibi olmak ve bunların adil ve hakkaniyet çerçevesinde gerçekleştiğinden emin olmak isteyeceklerdir. Aslında bu durum, örgütsel adalet ile iş yerinde çalışanların sergiledikleri bazı tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi özetlemesi bakımından dikkate değerdir.

Etkileşimsel adalet kavramı, örgüt içinde yönetim mekanizmasının aldığı kararlarının çalışanlarına hangi tarzda nasıl veya söylediği/söyleyeceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Çalışan bireyler, yöneticisinden gelen kararları algılama hususunda onların diğer üyelerle olduğu biçimde, kendileri ile iletişim kurmasını beklerler ve kurulan söz konusu bu iletişimde de adalet ararlar. Algılanan kişilerarası etkileşimsel adaletsizlik de çalışan bireylerin amirlerine tepki vermesine yol açabilmektedir (Özdevecioğlu 2003, s.79). Böylece kaynak dağıtıcılarının veya yöneticilerinin çalışanlarına olan olumsuz davranış biçimlerinin de adalet algısıyla ilişkili olduğunu söylenebilmektedir.

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Sosyal ve kültürel çevre araştırıldığında bireyin birçok duygu ve değer yargılarının tesirinde olduğu gerçeği kolayca anlaşılmaktadır. Bu kapsamda tatmin sağlayan alanlar yeterince fazladır. 13. yy.'da öne çıktığı söylenen ve Latince' de 'yeterli' anlamına denk gelen 'satis' kelimesinden türetilen 'tatmin' kavramının farklı birçok anlamı bulunmaktadır (Naktiyok 2002, s.168). Literatürde birçok kişi tarafından iş tatmini kavramı ile ilgili tanımların yapıldığı görülmektedir. Tanımlardan en çok kullanılanı Locke'a aittir. Locke (1976, s.1304), iş tatmini kavramını kısaca çalışanın işini ve tecrübelerini değerlendirmesi sonucu kendi benliğinde oluşan pozitif ruh hali olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalar, iş tatmini kavramının iki boyutunun olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi çalışanın emeğinin karşılığı olarak hissettiği "dışsal tatmin", ikincisi ise çalışması sırasında kendisinin doğrudan hissettiği tatmin olan "içsel tatmin"dir. Dışsal tatminler, ücret, yan(aynı) ödemeler, iş güvencesi gibi kavramları içerirken; içsel tatminler, çalışanın kendisini gerçekleştirme, icra edilen işin potansiyel ve yetkinliğine uygun olması gibi belirli birisi ifa etmekten ileri gelen pozitif duyguyu ifade etmektedir (Eroğlu 2007, s.381 içinde Gellerman 1970; s.19). Dışsal tatmini, dışsal ödüller (yani, para ve statü gibi), içsel tatmini içsel ödüller (yani, kendini değerli görme gibi), sağlayacaktır. Ancak, iş tatmini göreceli bir kavram olduğundan, bu ödüllerin algılanma biçimi de, bireyin tatmininde ya da tatminsizliğinde önemli rol oynayacaktır (Eroğlu 2007, s.381).

3.1. İŞ TATMİNİNİN İNCELENMESİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

İlk olarak 1930' lu yıllarda yapılan Hawthorne araştırmaları ile çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarının öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Çalışma yerlerinde iş tatmini kavramının önemine işaret eden çeşitli nedenler bulunmaktadır. Başlıcaları;

- i. Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Aydınlanma çağı ile başlayan süreçte teknolojinin yüksek hızda gelişmesi ve bilgi paylaşımının gittikçe daha da kolaylaşması toplumların ekonomik gelişmelerinde de büyük ölçüde rol oynamıştır. Bu bağlamda belirli bir refah düzeyine ulaşan bireylerin beklenti ve ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim seviyesinin yükselmesi de beklentileri değiştirecektir. Ayrıca, işletmelerde örgüt hedefinin başarı ile gerçekleşmesinde

ki insan faktörünün önemi daha çok anlaşılmış olup bu konu ile ilgili daha çok araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır.

- ii. Toplumsal gelişme ve bilinçlenmeye paralel olarak örgütsel yapıda gelişmelerde söz konusudur. Örgütlerde modern yöntemler tercih edilerek işin yapılışında yenilikler getirilmiş ve süreçler değişmeye başlamıştır. Başlangıçta örgütlerde sarf edilen performansın iyileştirilmesi ile birlikte toplumsal gelişme isteğiyle başlayan bu yöneliş son yıllarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
- iii. 1930'lu yıllarda ABD' de halkın örgütlenmesi ile sendikacılığın kuvvetlenerek güçlü sendikaların açılması ve 1937 yılında 'Wagnerr İşçi/İşveren İlişkileri' kanununun çıkarılması ile toplu pazarlık kavramının hukuk yazınında bir mevcudiyet kazanmasında o ülkede toplumun iş tatmini kavramına duyduğu ilgiyi yüksek düzeylere çıkartmıştır.
- iv. Aydınlanma dönemi ile örgütlerde yaşanan değişim uygulamaları gereği ve çalışanların yeniliklere direniş ve yenilikleri kabul ettirme gereği iş tatmini kavramını ayrıca ilgi odağı hale getirmiştir (Baysal 1997, s.30).

Ayrıca iş tatmini kavramının önemini anlayan yönetim açısından çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu bağlamda öncelikle yönetimin örgütteki genel tatmin seviyelerine yönelik fikir sahibi olması gerekmektedir. Yapılan araştırmalara göre çalışanların işleri hakkında ne tarz duygular besledikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönleri ile ilgili olduğunu ve kimlerin duygularının söz konusu olduğunu netlik kazandırabilir. Böylece işveren çalışanı hakkında bilgi sahibi olacak ve edinmiş olduğu bilgiler ışığında aksiyonlar alarak çalışanların önce motivasyonunu arttırıp sonrasında performanslarından verim elde etmeyi amaçlayacaktır.

Örgütlerde iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmaların başka bir yararı da oluşturduğu mükemmel iletişimidir. İş tatmini çalışmalarının önemini anlayan yönetim ile çalışan arasında pozitif bir bağ kurulacaktır. Çalışanlar bu sayede kendilerini daha iyi ifade edebilecek bir nevi duygusal boşalma fırsatı bulacaklardır. Kendileri ile ilgilenildiğini anlayan çalışan ve işveren arasında güvene dayalı bu bağ neticesinde işveren de çalışanı hakkında daha net bilgiler elde edecek ve sahip olduğu insan kaynağını daha verimli kullanabilecektir. Özet olarak, çalışanların iş tatminleri ile ilgili tutumlarını araştırıp onlarla ilgilenmek, sorunların üstüne gidilerek daha sorunsuz çalışma şartlarını

sağlamak, bu vesile ile çalışanla iletişimde olarak onları sürece katmak, sonuç ne olursa olsun çalışan motivasyonu ve performansını olumlu yönde tetikleyecektir. İş tatmininin düşük olduğu çalışma yerlerinde çalışma şartlarının bozulduğunu ve işlerin kötüye gittiğini gösteren, grevler, iş yavaşlatma, verimsizlik, disiplinsizlik gibi istenmeyen durumlar kolayca ortaya çıkabilmektedir.

3.2. İŞ TATMİNİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Modern çalışma sistemleri, gelişen teknoloji ile birlikte, çalışanı gittikçe daha düşük beceri gerektiren işlere sevk etmektedir. Söz konusu bu işler ise çalışana hiçbir tatmin duygusu vermeyecek düzeydedir. Böylece bu sistemler, iş gücünü çok sıkı bir makine denetimi altında tutarak zamanla daha küçük parçalara ayırmıştır (Baysal 1997, s.50). Böylece çalışanların tatmin düzeylerini arttırmak için onları motive ederek üretimi azami seviyelere çıkartmak, yöneticilerin temel problemlerinin başında gelir.

Çalışanın iş tatminine ulaştırılması, su götürmez bir gerçeklikte süreklilik içermektedir. Yöneticiler bir kereye mahsus işletmelerinde yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuya birkaç dönem görmezden gelemmezler. Elde edilen iş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir, bu sebeple iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice takip edilip korunması gerekmektedir.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır:

- i. İş tatmini, çalışanın iş durumu için sarf ettiği duygusal bir yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilebilir.
- ii. İş tatmini kavramı, umumiyetle çıktıların ne ölçüde karşılandığının belirlenmesidir. Çalışan gayretinin sonucundaki beklentinin ne ölçüde gerçekleştiği ile ilgilidir.
- iii. İş tatmini, birbirleriyle ilişkisi olan birden fazla farklı tutumları belirgin özellikleriyle temsil etmektedir. Bunlar genelde, yapılan iş, ödemeler, terfi imkânları, yöntem tarzı, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları gibi (Şimşek 1995, s.92).

3.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Literatürde iş tatmini kavramının sistematik olarak incelenmesi ilk kez motivasyon teorileri ile ele alınmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş tatmini kavramını ilk araştıran başlıca çalışmalardır (Yüksel 2005, s.294; Toker 2007, s.594). İş tatminini açıklamaya yönelik olarak öne sürülen birçok teori, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi esas aldığından dolayı (Bölükbaşı vd. 2009, s.362) iş tatmini teorileri genel olarak motivasyon kavramı içerisinde kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

Kapsam teorileri, bireyin davranışlarını “neyin” motive ettiği üzerinde dururken, süreç teorileri söz konusu davranışların “nasıl” motive edildiği üzerinde durmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi kapsam teorilerinin güçlü savunucuları arasında yer alırken; Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi süreç teorilerinin güçlü savunucularındandır (Çarıkçı 2004, s.159).

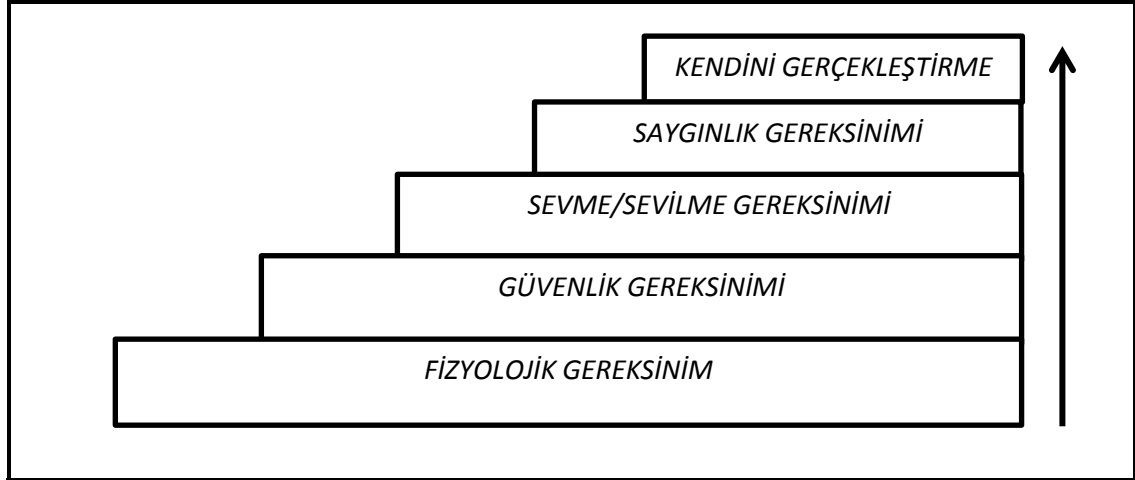
3.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri savunucuları, yöneticinin çalışan olarak bireyi belirli şekilde davranış göstermeye sevk eden etmenlere ağırlık vermek suretiyle bireyin örgüt amacına katma değerini yükselterek onu daha sağlıklı yönlendirebileceğini varsaymaktadırlar. Başlıca kapsam teorileri aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, bireylerin temel gereksinimlerini, fizyolojik, güvenlik, sevme/sevilme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş ana başlık altında değerlendirmiştir. Bu teoriye göre yukarıda adı geçen bu ihtiyaçların bir hiyerarşik sıralaması bulunmaktadır. Mesela, ancak saygınlık gereksinimi tatmin olunduktan sonra hiyerarşinin bir üst basamağında yer alan kendini gerçekleştirme gereksiniminin meydana geleceği savunulmaktadır.

Şekil 3.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi



Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağında yer alan fizyolojik gereksinimlerini, bireyin sağlıklı bir yaşam sürmesi için öncelikle karşılaması gerektiği nefes, besin, su, giyecek, barınak, uyku, cinsellik vb. olarak örneklemektedir. Birey bu ihtiyaçlarını yeterince tatmin ettikçe üst düzey gereksinimlerine doğru yönelecektir. İhtiyaçlar hiyerarşisi, fizyolojik ihtiyaçların yeterince tatmin edilmesinden sonra güvenlik ihtiyacı dizisinin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bu gereksinim, kendini koruma, güvenme, istikrar ve kaos ortamlarından kaçınma gibi birçok şekilde kategorize edilebilir. Birey güvenli bir ortamda bulamadıkça üst düzey ihtiyaçlarından vazgeçip yeniden güvenli bir ortam arayacak ve gelişimi askıda kalacaktır. Üçüncü sırada yer alan ait olma ihtiyacı ise bir topluluğu veya bir aileyi kendisi için benimseyerek arkadaşlık, sevgi gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Hiyerarşinin 4. basamağında yer alan saygınlık gereksinimi, takdir görme, tanınma, statü ve başarı kazanma, saygı görme gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bireyin yaşadığı sosyal ortamda ve iletişimde olduğu üçüncü kişilerden olumlu tepkiler alması kişiye öz güven aşılayacak ve bir sonraki aşama olan kendini gerçekleştirme safhasına geçişi mümkün olacaktır. Son basamak olan kendini gerçekleştirme ise, bireyin doğuştan getirdiği potansiyelleri tam olarak gerçekleştirebilmesi ve kullanabilmesidir. Kendisini gerçekleştiren bireyler, daha çok özgür ve yaşadığı sosyal ortamla uyum sağlayabilen bireylerdir. Kendini gerçekleştirme, sürekli bir durum olmadığı gibi daha çok yaşla ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda çok az bireyin bunu başarabileceği de kaçınılmaz bir gerçektir (Maslow, 1968). İhtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin kendi rızaları ile fizyolojik

gereksinimlerini karşılamak üzere bir işe girmeye ihtiyaç duyduklarını savunmuştur. Böylece birey, sahip olduğu bedenin varlığını sürdürebilecek ihtiyaçlarını giderebilecek, işsiz kaldıklarında veya iş gücü yaratma konusunda mahrum kaldıklarında sigortalı olacaktır. Ayrıca birey, aidiyet gereksinimleri sebebiyle anlaşabilecekleri çalışma arkadaşları içinde çalışıp sendika, grup ve dernekler kurdukları, saygınlık gereksinimlerini karşılamak üzere diğer insanlara hizmet vererek onların takdirini kazandıkları, bu şekilde kendilerine güvenenlerin geliştiği ve topluluk içinde bir mevki sahibi oldukları; saygınlık gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliğinin terfi etme, daha fazla görev ve sorumluluk yüklenme ve sosyal statüyü arttırma durumları olduğu, kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin ise çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini göstermeleri olarak tanımlanabileceği söylenebilir (Eren 2010, s.640). Maslow'a göre son olarak, bu gereksinimlerin tamamının gerçekleşmesi mümkün değildir. Maslow, bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının ortalama %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ni, ait olma ihtiyaçlarının % 50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'nı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10'unu tatmin etmiş olabilmektedir.

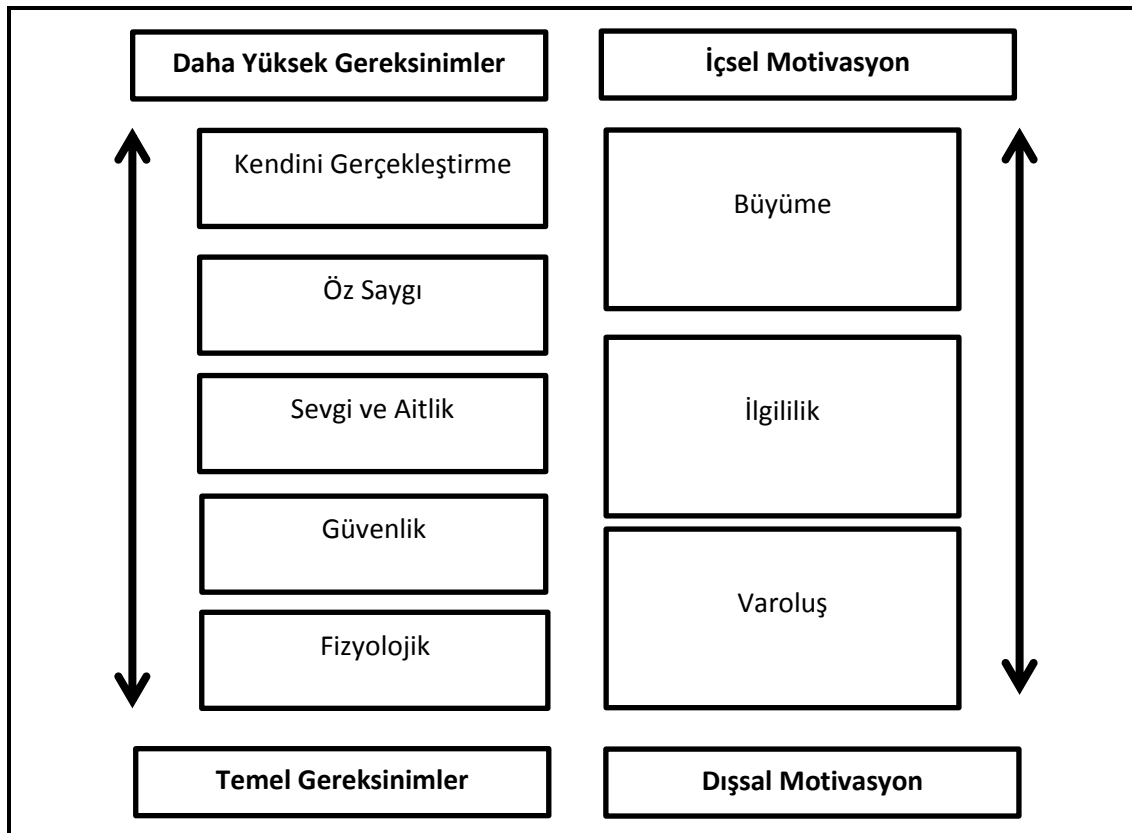
3.3.1.2. Varoluş, İlgililik ve Büyüme (ERG) Teorisi

Alderfer' in Varoluş, İlgililik ve Büyüme teorisi, bireyin tutum ve davranışlarının oluşup sonrasında kalıcılık kazanmasının çevresinde oluşan hangi vaziyet ve şartlara bağlı olduğunu ifade etmektedir. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini desteklemek ve eksiklerini gidermek amacıyla ihtiyaçlar hiyerarşisini yeniden yorumlamıştır. ERG Teorisi, Maslow'un teorisindeki beş temel gereksinimin karşılığı olarak üç gereksinimi içermektedir. Bu teorinin Maslow'dan ayrıldığı yönü ise, ihtiyaçların somutluk durumlarına göre sıraya konmuş olmasıdır. Böylece bir üst seviyedeki ihtiyacı elde etmek zorlaştığında bir alt düzeydeki ihtiyaçlar daha çok arzu edilecektir. Zira daha az somut, daha ayrılmış amaçları elde edemeyenler daha somut hedeflere yöneleceklerdir. Alderfer'e (1972) göre, varoluş ve ilişki kurma gereksinimleri tatmin seviyesine ulaştıkça kendilerinden bir sonraki ihtiyaçlar daha çok arzulacaktır. Tatmin olma, bireyin yaşadığı sosyal ortamında geliştirdiği ilişkiler neticesinde kazandıklarının kendisinde oluşturduğu içsel bir durumdur. Oysaki istekler, daha çok öznel olup kişilik ve karakter ile ilgilidir. Gereksinim kavramı ise tatmin olma yada tatminsizlik ile istek duygularını içeren daha geniş bir kavramdır.

Varoluş gereksinimleri, bireyin ayakta kalabilmesi ve varoluşunu sürdürebilmesini sağlayıcı maddesel özellikleri içinde barındıran fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. Bireyin yemek, su, giyim ve barınma ihtiyaçlarını buna örnek olarak sayabiliriz. Çalışma hayatında uyarlandığında ücret ve çalışma şartları da buna dahildir. İlgililik gereksinimleri, bireyin yaşadığı sosyal çevrede paylaşımda bulundukları diğer kişilerle olan iletişim gereksinimleridir. Açık, doğru ve dürüst etkileşim ilgililik sürecinin başlıca unsurlarıdır. Alderfer'e göre gelişme gereksinimleri ise kişinin kendisini geliştirmesi, yaratıcı ve verimli olması ihtiyaçların bütünüdür. Bireyin beceri ve potansiyelini yeterince kullanabilmesi, bu gereksinimlerden tatmin olmasına bağlıdır.

Ayrıca buna imkân sağlayacak ortam ve şartlar bireyi teşvik edebilirken bazı ortam ve şartlar ise engelleyici olabilmektedir. Bu durumda bireyin gelişme isteği anlamsızlaşabilir ve gelişme tatmininden söz edilmeyebilir.

Şekil 3.2: Alderfer'in Varoluş, İlgililik ve Büyüme (ERG)Teorisi



3.3.1.3. Çift Faktör Teorisi

Maslow ve Alderfer gibi Herzberg ve arkadaşları da motivasyonun temelinde gereksinimlerin olduğunu savunmuş ve çift faktör teorisini 1960'lı yılların başında geliştirmişlerdir. Herzberg ve arkadaşları olan Mausner ile Snyderman tarafından Pittsburgh'da bulunan 200'e yakın muhasebeci ve mühendisten oluşan bir grup ile görüşerek onlara geçmişteki deneyimlerinden ve çalıştıkları yıllarda kendilerini özellikle tatmin ve motive hissettiklerini ve de tam tersi düşündükleri durumları anımsamalarını istemiştir. Herzberg ve arkadaşları, birçok türlü faktörlerin iş tatmini ya da tatminsizliğini yaratma konusunda nasıl bir etki oluşturduğunu araştırmışlar ve söz konusu faktörleri doğrudan işin icra edilmesi ile ilgili olanlar ve işin icra edilmesi sırasında karşılaşılan durumlar olmak üzere iki ayrı grupta toplamışlardır.

Şekil 3.3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

MOTİVATÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
• Başarı • Tanınma • İlerleme • İşin Kendisi • Sorumluluk • Büyüme	• Şirket Politikası • Teknik Gözetim • Kişilerarası İlişkiler • Ücret • İş Güvenliği • Çalışma Koşulları

İşin kendisi ile ilgili olan faktörlere tatmin sağlayıcılar ya da motive edici faktörler, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise tatminsizlik yaratan ya da koruyucu (hijyen) faktörler adını vermişlerdir. Başarı duygusu, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve kişisel gelişim ve yükselme (motivatorler) doğrudan işin icra edilmesi ile ilişkili; ücret, iş güvenliği, çalışma şartları ve koşulları, çalışanlar arası ilişkiler (koruyucu faktörler) ise işle ilgili genel durumun parçasıdır. Herzberg'e göre çalışan işini başarıyla tamamladığında, çalışma arkadaşlarıyla etkin bir iletişim kurduğunda, işini icra etmesi için gereken sorumluluk ve yetkinin kendisine verildiğini hissettiğinde ve işinde kendisini gerçekleştirerek ilerlediği sürece işinden tatmin sağlayacaktır. Diğer yandan çalışan çalıştığı yerde planlanan ve yürütülen politikaların adil olmadığı, yönetimin ilgisiz ve yetersiz olduğu, çalışma şartlarının elverişli olmadığı, işin yapılması için gerekli olan araç-gereçlerin sağlanıp sağlanmadığı çalışanın ücret

beklentisinin karşılanıp karşılanmayışı durumlarında ise işten sağlanan tatmin düzeyi olumsuz etkilenir ve tatminsizlik ortaya çıkar. Söz konusu bu koruyucu (hijyen) faktörler, tıbbi hijyen ilkelerine uygun şekilde işlev görmektedirler. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri bulunmamaktadır; ancak gereksinimlerin karşılanmadığı durumlarında daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Herzberg, 1959). Bu bağlamda, iş tatmininde bu iki faktörün rolünü düşündüğümüzde iş tatminin zıttı iş tatminsizliğidir denilemez. İş tatmininin olabilmesi için güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır. Bunların olmaması durumunda ise işten tatmin sağlanamadığı söylenebilir; iş tatminsizliğinden ise ancak koruyucu (hijyen) faktörlerin kişinin kabul edilebilir gördüğü seviyenin altına düşmesi vaziyetinde söz edilebilir.

3.3.2. Süreç Teorileri

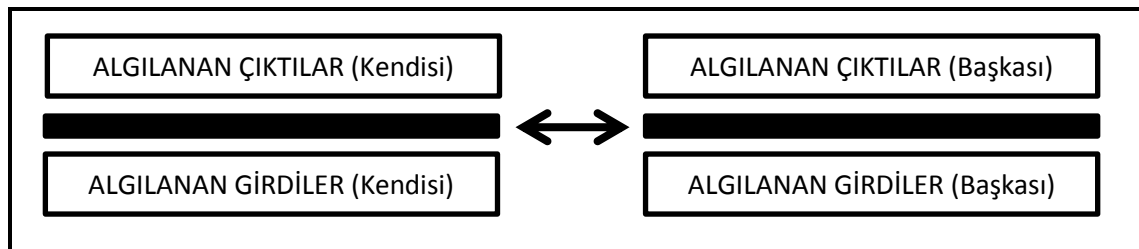
Süreç teorileri kapsam teorilerinin aksine ihtiyaçlar ve güdüleyen faktörlere önem göstermek yerine, bireyin ihtiyaçlarını sağlamada kullanılan ve sonuç (çıktı) denilebilecek dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır (Şimşek 1995, s.26). Bu teoriler çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek kişiyi belirli bir davranış sergilemeye nasıl sevk ettiğini ifade etmeye çalışmaktadır. Vroom'un Bekleyiş teorisi, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti teorisi, Adams'ın Eşitlik teorisi ve Locke'ın Amaç teorisi süreç teorileri olarak incelenmiştir.

3.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından öne sürülen eşitlik teorisi, kaynakların eşit dağılımı ile ilgili olmakla birlikte bunun iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemine de işaret etmektedir. Söz konusu bu teoriye esasen, bireyin muvaffakiyeti ve tatmin olma düzeyi işyerinde yaşadığı eşitlik veya eşitsizlik algılarına bağlı olmaktadır (Toker 2007, s.595). Adams eşitlik kuramında bireylerin aynı derecede ve aynı şartlarda çalıştıkları bireylerle kendilerini kıyasladıklarını, bu bağlamda da kazandıkları ücret ve çıktıların eşitlik ilkesine uygun olup olmadıkları oranında, iş tatmini ya da tatminsizliğinin oluştuğunu varsaymaktadır (Yüksel 2005, s.306). Başka bir ifadeyle, birey diğer bireyler ile kendisini kıyaslamasına bağlı olarak iş tatminine ulaşmakta veya ulaşmamaktadır. Eşitlik teorisinde dört kavram kullanılmaktadır: (1) Eşitliliği veya eşitsizliği algılayan kişi; (2) Ödül ve katkı anlamında kıyaslama yapılan kişiler; (3) Bireyin işine taşıdığı

beceri, zekâ, tecrübe, emek gibi özellikler (katkıları, girdiler); (4) Bireyin çalışması karşılığı kazandığı ücret, ayni ödeme, statü, tanınma, iyi çalışma gibi çıktılar (Çalışkan 2005, s.18). Modelde bireyler gösterdikleri çabaları ve onun karşılığı kazandıkları çıktılar ile benzer iş durumunda olan diğer bireylerin çaba-ödül oranı karşılaştırılarak tatmin veya tatminsizlik olarak ele alınmaktadır (Bölükbaşı vd. 2009, s.351). Karşılaştırma sonucunda üç durumdan biri ortaya çıkabilmektedir. İlk durum bireyin sarf ettiği çaba ile karşılığında elde ettiği çıktılar oranı diğer bireyin sarf ettiği çaba ve elde ettiği çıktı oranına eşit olduğu haldir. Bu zaman herhangi sorun olmamakta, örgütte eşitlik durumu sürmektedir. İkinci durumda bireyin harcadığı çaba ile elde ettiği ödül oranı diğer bireyin aynı oranına kıyasla küçük çıktığı durumdur ki, bu zaman eşitsizlikten ve ödül adaletinin bozulduğundan söz edilmektedir. Üçüncü durum bireyin harcadığı çabanın karşılığı elde ettiği çıktılar diğer bireyin oranından büyük olduğu durumdur ki, bu durum da gerçekte bir sorunun var olduğunu yansıtmaktadır. Denklik veya denksizlik duygusuna ulaşma çalışanın örgüte verdiklerine karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya başlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Çalışan çabasına ve edimine eşit bir ödeme aldığında o zaman iş tatmini sağlanmış olmaktadır (Başaran 1982, s.35). Bireyin kendi oranının diğer kişilerin oranına göre yüksek olması bireyde belli bir huzursuzluk duygusu oluştuğu kabul görülmektedir. Bireyin ona karşın eşit davranılmadığını algıladığı zaman bu eşitsizlik durumuna karşın direnç göstereceği, adaleti ortaya koymak amaçlı belirli davranışlarda bulunacağı ileri sürülmektedir. Teoriye esasen böyle bir sonuca varmak mümkündür: yönetici çalışanlara karşı eşit bir biçimde davranışta bulunmadığı takdirde bireylerin motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı, yönetici tarafından tam eşitlik ve denge sağlanmalıdır.

Şekil 3.4: Adams'ın Eşitlik Teorisi



Eşitlik teorisinin belirli yönlerine cevap olarak geliştirilen birkaç sosyolojik teoride, sosyal karşılaştırmalara dayalı oldukları için reaktif-içerik teorileri arasında sayılabilir. Berger tarafından geliştirilen “Statü Değer Teorisi”, Adams’ın eşitlik teorisinin bir başka türüdür. Bu varsayıma göre, çalışanın eşitsizliğe olan algısı, belirli bir bireyle yaptığı kıyaslamadan ziyade, genellikle diğer bireylerle (mesela bir meslek grubu) yapmış olduğu kıyaslamadan kaynaklanmaktadır. Jasso’nun (1980) dağıtım adalet teorisinde bireyin adalet değerlendirmelerinde dışsal karşılaştırmaları tümü göz ardı edilmiş ve adalet, bireyin gerçekte elde ettikleriyle “adil paylaşım” a ilişkin inançlarının karşılaştırılması sonucu oluşan bir algı olarak tanımlanmıştır (Yürür 2005, s.117).

3.3.2.2. Vroom’un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom’un Bekleyiş Teorisi, Kurt Lewin ve Edward Tolman’ın araştırmalarına dayanmaktadır. Daha sonra bu kuram Porter ve Lawler tarafından daha detaylı bir model haline getirilmiştir. Vroom, iş tatmininin oluşmasında bireylerin sosyal gereksinimlerinin karşılanmasında farklı durumların dikkate alınması gerektiğinin önemine vurgu yapmaktadır (Eğimli 2009, s.37). Birçok eleştirilere rağmen çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmiş olan beklenti teorisine göre bireyin başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olmakta ve model üç değişken içermektedir (Özkalp vd. 2010, s.293). Değer veya çekicilik (valence): bireyin belirli bir çaba harcayarak kazanacağı ödülü ve takdiri isteme derecesidir. Ödüller kişi için bir değer (valens) oluşturmalıdır. Değerin yüksek olması bireyin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır. Teoriye esasen valens +1 ve -1 arasında değer almaktadır (Koçel 2010, Özkalp vd. 2010; Schultz vd. 1998). Modelin ikinci değişkeni beklenti (expectancy) belli davranışa yöneldiğinde belli sonuç elde edebileceği konusunda bireyin inancını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, kişinin belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılamasıdır (Eğimli 2009, s.39). Araçsallık (instrumentality) kişinin belli bir performansının belli bir ödülle ulaşabileceğine inancını ifade etmektedir. Yani araçsallık, birinci derecedeki neticelerin, ikinci derecedeki neticelerle ilişkisi konusunda kişinin algısıdır. Birinci derecedeki sonuçlar, belirli bir davranıştan elde edilen temel sonuçlar olup o işi yapma ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Bunlar verimlilik, devamsızlık, işgücü devri ve verimliliğinin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise iş başarımları sonuçlarının (birinci derecedeki sonuçların)

doğurduğu ödül ve cezalar olmaktadır. Bunlar ücret artışı, yükselme, grup tarafından kabul veya reddedilme olabilmektedir (Yıldırım 2007, s.351). Vroom'un bekleyiş teorisinde iş tatmini çalışanların işle ilgili olarak algıladıkları ödüllerin bir fonksiyonu olmaktadır. Bu çerçevede çalışanların aldıkları ödüllerin miktarı ve zamanlaması işten alınan tatmini belirlemektedir. Genel bir ilke olarak insanlar ödüllendirildikleri ölçüde tatmin olmaktadır (Çarıkçı 2004, s.156). Sonuç olarak, çalışanların çaba ile başarının yakın ilişkide olduğunu anlamaları gerekmektedir. Yönetici, çalışanların gösterdiği eforun başarıya dönüşebileceği bir ortamı oluşturmali; başarı ile ödül arasındaki geçişlere imkân sağlamalı; ödül sistemini seçerken çalışanlar açısından önemli ve çekici gelen bir sistem oluşturmali.

Şekil 3.5: Vroom'un Bekleyiş Teorisi

$\text{Eylemde Bulunma Gücü} = \text{Beklenti} \sum \frac{\text{(Araçsallar)} \quad \text{(Valance)}}{\text{(Bireyin Motivasyon Düzeyi)} \quad \text{(Tüm Sonuçların Sayısı(+veya(-))}}$
--

3.3.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

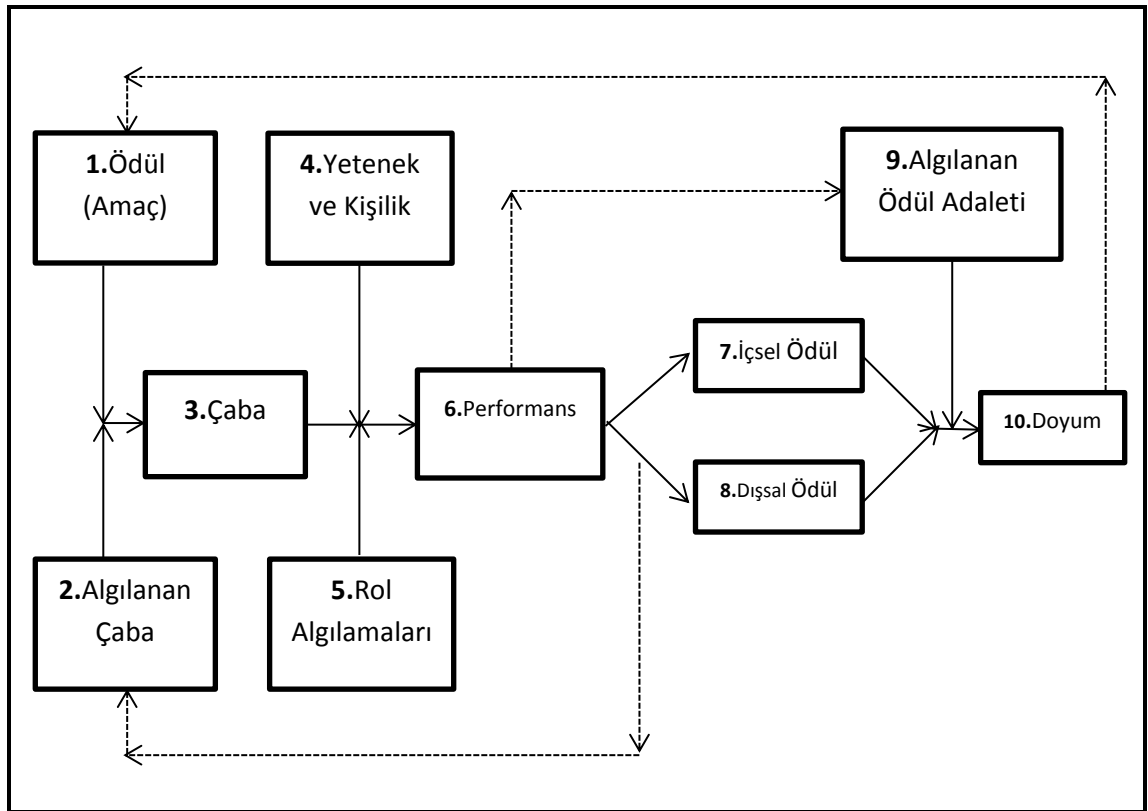
E. E. Lawler ve Lyman Porter tarafından geliştirilen beklenti teorisi Vroom'un bekleyiş teorisinin geliştirilmiş ve bazı ilaveler edilmiş uzantısı olmaktadır. Fakat modelin Vroom'un bekleyiş modelinden farklı tarafları vardır. Bu modele esasen kişinin yüksek çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bireyin güdülenmesi bekleyişi tarafından etkilenmesine rağmen, bu bekleyişin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın yüksek bir başarımla sonuçlanabilmesi için, bireyin gerekli yetenek ve bilgiye sahip olması ve uygun bir rol anlayışı taşıması gerekmektedir (Bingöl 1997, s.194). Bu teoride iş tatminini çalışanın sergilediği etkinlik ve sonucunda aldığı çıktılar oluşturmaktadır. Çalışanların davranışı çalışma ortamındaki eşitlik ve memnuniyetlikten etkilendiğinden hedeflediği amaç da bu oranda şekillenmektedir (Bölükbaşı vd. 2009, s.351). Geliştirilmiş beklenti teorisine göre, bireyin başarılı olabilmesi için Vroom'un bekleyiş teorisinin üç kavramı yeterli olmamaktadır, bundan dolayı bireyin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması da gerekmektedir. İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip

olmayan çalışanlar yüksek efor sarf etmelerine rağmen başarılı olamayacaktır. Ayrıca bireyin başarılı olabilmesi için rol anlayışına sahip olmaları gerekecektir.

Bu modelde sağlanan yüksek başarının çalışana yüksek tatmin sağlayabilmesi için çalışanların beklentileri ile elde ettiği çıktı arasında bir dengenin oluşturulması ve çalışma yerinde dağıtılan çıktıların hakkaniyetli olması gerekmektedir. Söz konusu model bir işletmede başarısı beklenenin altında ama aradığını bulmuş çalışanların olabileceğini ve bunun aksine, başarısı yüksek fakat beklentilerine uygun ödüllendirilmemiş bireylerin olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren 2010, s.646).

Sonuç olarak, geliştirilmiş beklenti teorisi gerçekte bir performans-tatmin modelidir. Bununla beraber, kuram bu iki değişken arasındaki ilişkiyi daha önceki görüşlerden farklı biçimde açıklamaktadır. Yüksek düzeyde tatminin, yüksek düzeyde performans sağladığına inanılırken, Lawler ve Porter'ın modeli performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır (Eroğlu 2007, s.278).

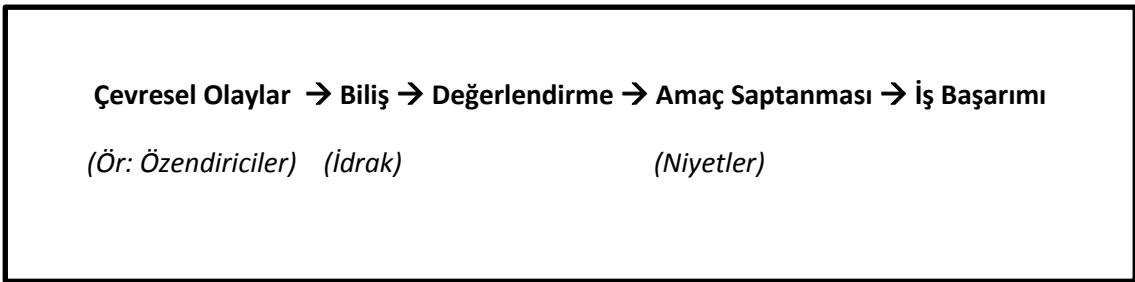
Şekil 3.6: Lawler ve Porter' ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi



3.3.2.4. Locke'in Amaç Teorisi

Amaç teorisi, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Çalışan bireylerin amaçlara ulaşması tatmin duygusunu karşılamakta, amaçlara ulaşamaması tatminsizlik duymasına neden olmaktadır. Çalışan bireyin ulaştığı sonuçların, elde etmeyi amaçladığı sonuçlarla kıyaslaması, sonuçta eşitlik varsa iş tatmini bulunduğu varsayılmaktadır (Bölükbaşı vd. 2009, s.352).

Şekil 2.7: Locke'in Amaç Teorisi



Locke (1968), iş tatminini bireyin işini ve deneyimini değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu, hoş duygular şeklinde tanımlamaktadır. Bu modele göre bireyin belirlemiş olduğu amaçlar onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Yüksek ve ulaşılması zor olan amaç belirleyen birey, kolay şekilde elde edilebilen amaç belirleyen bireye kıyasla daha çok motive edilmekte ve yüksek muvaffakiyet göstermektedir. Locke göre, birey işe başladığında belirlediği amaca ulaşmaya kadar çalışmaktadır. Çünkü amaçlar bireyin davranışını motive eden “bilinçli” niyetlerdir. Locke’a göre, amaç belirleme sürecinin amaç açıklığı, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğu gibi temel özelliği mevcuttur. Amaç açıklığı amaçların sayısal olarak ifade edilebilirlik derecesidir. Amaç güçlüğü amaca ulaşılabilmek için gerekli olan uzmanlık derecesi veya performans düzeyidir.

Amaç yoğunluğu amacı koyma ve ona ulaşma yollarının belirlenmesi ile ilgilidir. Bu modelin temel esaslarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Eren 2010, s.646).

- i) Bireylerin iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların maksatları ve gayeleridir.

- ii) Dışsal özendiriciler bireylerin maksatları üzerinde etkili olabilmektedir.
- iii) Etkili reaksiyonlar bireylerin algı ve değer yargılarından meydana gelen bir değerlendirmenin sonucudur.

Edwin Locke, amaç kuramının bir güdüleme kuramı olmaktan ziyade bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının uygun olacağını ve böylelikle, yöneticilerin bu teknikte pek çok yarar sağlayacaklarını vurgulamaktadır (Bölükbaşı vd. 2009, s.362).

3.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatürde iş tatmini ve ona etki eden faktörleri hakkında birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda iş tatminini etkileyen faktörler genelde iki grupta ele alınarak incelenmektedir. Birinci grubu bireysel faktörler, ikinci grubu ise örgütsel faktörler oluşturmaktadır.

3.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın icra ettikleri iş ile ilgili beklentileri öncelikle kendi kişiliğine bağlıdır. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Kişi eğitim ve öğrenimine, toplumsal çevreler içerisindeki statüsüne, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve icra edeceği işin istikbaldeki durumunu da tekrar bu tür bireysel özelliklerine göre tayin edecektir. Çalışanın işine dair beklentileri kişiliği ile doğru orantılı olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da kişiliğin bulunduğunu söyleyebiliriz. İş tatmini, çalışan bireyin kendi bütününde hissettiği bir olgu olduğuna göre; fertten ferde farklılık gösterecektir. Bu ferdi farklar; yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe gibi kişiye özel niteliklerdir. İş tatmini, bireyin bir duygusal durumu olduğuna göre, şahsi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini veya tatminsizliğinin olmasında etkili farklılıklar olduğundan dikkate alınmaları gerekir.

3.4.1.1. Yaş

Literatürde çalışanların yaşı ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanın yaşı ilerledikçe iş tatminini

olumlu yönde etkilediğini, yaşlı çalışanların genç olanlara oranla daha fazla tatmin duyduklarını göstermektedir. Bu olumlu ilişki özellikle altmış yaşına kadar daha da etkili olduğu ileri sürülmektedir. Bir başka ifadeyle tecrübe arttıkça uyumun artması olarak da izah etmek mümkün olacaktır. Buna benzer olarak; yaşça daha genç olan çalışanların çalıştıkları örgütlerde yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları işe ilk başladıklarında tatminsiz olma olasılıklarını artırabilmektedir (Silah 2001, s.107).

Korman (1978, s.178), meslek düzeyi gibi faktörler sabit tutulduğunda iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki konusundaki ekseri delil emeklilik öncesi yıllarına kadar (tahminen altmışların ilk yılları) iki değişken arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu ve bu yıllardan sonra keskin bir düşüş olduğunu göstermektedir. Fakat teknolojik değişimler bu durumu başka bir yönden etkilenmektedir. Yaşlı çalışanlar değişen ve sürekli yenilenen teknolojiye ayak uydurma konusunda sıkıntı yaşamaktadır.

3.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların sonuçları farklılık arz etmektedir. Bazı araştırma sonuçları kadınların iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğunu gösterirken, yapılan bazı araştırma sonuçları ise kadın çalışanların daha düşük iş tatminine sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Samadov 2006, s.15).

Hulin ve Smith, iş tatmini ile cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu, kadın çalışanlarının daha az iş tatminine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Chen, yapmış olduğu araştırma sonucunda, erkek çalışanların kadın çalışanlara daha fazla iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Wegge ve diğerleri, yaptıkları araştırmada, iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir korelasyon bulmuşlardır (Samadov 2006, s.16). Yapılan bazı araştırmalarda ise kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha az ücret aldıkları, ileri kademelere yükselmeleri için daha az olanak olduğu ve profesyonel gelişim kaynakları daha sınırlı kullanım hakları olduğu halde erkek çalışanlara göre daha yüksek tatmin derecesi ifade etmektedir (Gözen 2007, s.23). Kadın çalışanların, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak üstlenemedikleri için, çalışma hayatına ilişkin beklentilerin az, özlem derecelerinin düşük olduğu,

böylece aynı şartlarda erkek çalışanlara nazaran daha kolay iş tatmini elde ettikleri saptanmıştır.

3.4.1.3. Çalışma Süresi

Çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmaların çoğunda, çalışanın örgüt içindeki çalışma süresi ile işi tatmininin birbiriyle yakından ilişkili olduğu saptanmıştır (Gözen 2007, s.38). Çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki aynı yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki gibidir. Yeni işe girenler çok fazla beklenti içinde olmakta, bu nedenle de tatmin düzeyleri düşük olmaktadır. Buna karşın iş deneyimi fazla olanlar bu konuda daha toleranslı davranmaktadır (Silah 2001, s.114).

3.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda, bu iki değişken arasındaki ilişkinin her zaman tutarlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin yeteneklerini gerçekleştirme isteğinden dolayı yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmış; bazıları da, eğitim seviyesi yüksek kişilerin işten beklentilerinin de yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanma olasılığının düşük olmasından ötürü düşük iş tatminine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken, iş tatminini etkileyen diğer faktörlerde göz önünde bulundurulmalıdır (Samadov 2006, s.18).

Vecchio (1981) bireyin eğitim düzeyi nedeniyle oluşan iş tatminindeki farklılıkların nedenini beklentilerdeki farklılığa ilişkilendirmektedir. Buna benzer olarak Seybolt (1976) eğitim seviyesi yükseldikçe çalışan bireyin beklentilerinin de yükseleceğini savunmuştur.

Ayrıca çalışmada, çalışma çevresinin ücret, iş değişkenliği, görev kompleksliği gibi üç tür değişkeni ile iş tatmini ve formel eğitimin bu ilişkiye etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda (Mettle 2001, s.315):

- i) Eğitim seviyesi ve ücret arasındaki ilişki incelendiğinde üniversite mezunu olup, düşük ücretli bir işte çalışanların, aynı işte çalışan bir ilkokul mezununa oranla daha az tatmin olduğu,
- ii) Eğitim seviyesi ve görev kompleksliği arasındaki ilişki ele alındığında ise üniversite mezunlarının, kompleksliği az olan işlerde ilkokul mezunlarına oranla daha az tatmin oldukları görülmüştür.

3.4.1.5. Medeni Durum

Çalışanların evli veya bekar olma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmalarda, iş tatmini ile çalışanın medeni durumu arasında çok önemli bir ilişki bulunmasa bile genellikle, evli çalışanların bekar çalışanlara nazaran daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeni, evli çalışanların aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir. Evliliğin, kişinin yaşamını düzenlediği için işinden daha fazla tatmin olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir (Silah 2001, s.110).

3.4.1.6. Statü

İş tatmininin ve moralin, örgüt içinde hiyerarşik yapıya bağlı olarak farklılık gösterdiği yapılan bazı çalışmalarda ortaya konmuştur. Farklı statülerin ve iş düzeylerinin değişik ihtiyaçların tatminine imkân sağladığına dair bazı göstergeler mevcuttur. Gurin, Veroff ve Feld 1960'lı yılların başlarında yaptıkları araştırmada, yüksek statülü işlerdeki insanların, işlerinde daha düşük pozisyonlara sahip olanlara göre daha fazla "ego" tatmini sağladıklarını ortaya koymuştur. Yine aynı yıllarda yapılan bir başka çalışmada, Porter yöneticilerin hiyerarşik konumunun, onların belirli psikolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinin farkında olmalarını ve bunu hissetmelerinde önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışmada genel olarak alt kademedekilerin, üst düzeydeki yöneticilerden daha tatminsiz olduğu görülmüştür. Üst düzeyde çalışanların daha fazla tatmin olmalarında işe, daha fazla statü, ücret ve kendi kendini yönetme gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bu faktörler sorumluluk ve otoritenin artmasıyla da gelişmektedir (Eren 2010, s.112).

3.4.1.7. Kişilik

Kişiliğin iş tatmini üzerinde etkileri incelendiğinde, esnek, kararlı, düşük sosyo-ekonomik düzeyin engellerini yenen, kendine güvenen, onaylanmaya ve övülmeye daha az gereksinim duyan, eleştirilere daha az kırılgan kişiliğe sahip çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu söylenebilir (Sarıkamış 2006, s.64). Genel itibari ile çalıştıkları örgütlerinde az tatmin olan çalışanların, insan ilişkileri zayıf, yetenekleri kısıtlı, çevreye uyum sağlamakta zorluk çeken, sınırlarına hakim olamayan, çabuk tepki gösteren, bulundukları kişisel konumlarından memnun olmayan çalışanlar oldukları görülmektedir (Gözen 2007, s.26).

3.4.1.8. Sosyal Çevre

İnsanlar işlerini sadece gelir elde etmek veya geçim aracı olarak görmezler. İnsanlar icra ettiği işlerle, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin etmek isterler. İnsanın yaptığı iş veya topluma verdiği hizmet aynı zamanda onun toplumdaki kaçınılmaz statüsü olarak da algılanmaktadır. Bu yüzden toplumların iş ve hizmetlere verdiği değerler vardır. Toplumda önem gösterilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen, toplumca önemsiz atfedilen meslekler de olabilir. İşlere atfedilen önem seviyesi ve zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir (Samadov 2006, s.23).

Bu yüzden çalışanların doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo kültürel çevrenin çalışana aşılacağı tutum ve değerler, onun işine karşı olan tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değerler ve beklentiler ile gelen çalışan, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır.

3.4.1.9. Zekâ ve Yetenek

Yapılan araştırmalarda zekâ düzeyinin işe karşı tutumları etkilediği gibi aynı şekilde bunlardan etkilendiği de kabul edilmiştir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde daha fazla sayıda tatmin olan birey yer alırken rutin işlerde bu oran daha azdır. Düşük ve yüksek zekâ düzeyindeki kişilerin iş tatmini skorları incelendiğinde zekâ düzeyi yeterli olan grupların tatmin oranının daha yüksek olduğu görülmüştür (Silah 2001, s.112).

Tek başına zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber, zekâ düzeyine uygun bir işin icra edilip edilmemesi açısından, zekânın iş tatminin sağlanmasında önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir. Birçok iş ve meslek için belirli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine sebep olduğu ispatlanmıştır (Samadov 2006, s.24).

Çünkü işlerine yeterince motive olamayan ya da zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar, genelde işlerinden memnun olmamaktadırlar. Örgütsel hiyerarşide, yükseldikçe işlerin daha çok yetenek gerektirdiği gözlemlenir. Aynı zamanda yüksek seviyelerde işler, az tekrarlı, rutin olmayan ve az bölünmüş işler oldukları için örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı tanır. Bu nedenle yüksek düzeyde işler, bireyin gelişmesine daha çok olanak verir ve kişiye başarmış olmanın hazzını yaşatır. Alt kademedeki bir çalışan ise, işin kendisine yeteneklerini yeterli derecede uygulama imkânı vermediği ve isteklerini yapamadığı için, ciddi şekilde hayal kırıklığı yaşayabilir.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatminin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel imkânlar belirleyici rol oynamaktadır, işin özellikleri ile çalışanların beklentileri birbirine uyduğunda iş tatmini gerçekleşir, çalışma ortamına bağlı çalışan tatmini, örgütün çalışana sağladığı olanakların birleşimine karşılık çalışanın tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özellikler olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de çalışan tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan birleşim etkiler (Gündüz 2006, s.31).

3.4.2.1. Ücret

Ücret iş tatminini ya da tatminsizliğini etkileyen özelliklerin başında yer alır. Çalışanın işe karşı tutumunu, örgüte sağladığına inandığı faydalar karşısında örgütün kendisine verdiği ücretin yeterliliği, dengeli olması ve çalışanın beklentilerini karşılayabilme derecesi belirler. Ücretin aynı seviyedeki diğer çalışanlarla eşit olması ücretin beklentileri karşılayabilme derecesinden daha önemlidir (Gözen 2007, s.39).

Yapılan araştırmalar, iş tatmininin ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların en önde gelen tatminsizlik kaynağı, düşük ücrettir. Ancak çalışanın yüksek ücret alması, çalışanın iş tatminini sağlaması için tek başına yeterli olmayacaktır. Çalışanın istediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge çok daha önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar, işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise tatminsizlik olacaktır. Bunun yanında ücretin tatmin sağlamasında, çalışanların bireysel özellikleri olarak yaşı, öğrenimi, örgütteki kıdemi, sosyal yaşantısı; bireysel eylemleri olarak harcanan efor, yaratıcılığı ve yenilikçi eğilimi; görev özellikleri olarak da sorumluluk, yeterlilik, iş yükü ve mücadele düzeyi ile maddi kazançlarının doğru orantılı olması ve bunun çalışan tarafından algılanması yatar. Çalışanın kendisi ile beraber çalıştığı benzer seviyede çalışanlardan daha az ücret aldığını bilmesi ile onların kendisine göre daha az becerikli olmasına rağmen ücretinin düşük olduğuna inanarak ücretini kıyaslaması işinde tatminsizliğine yol açacaktır (Gözen 2007, s.32).

Farklı hiyerarşik düzeyde olanlara göre ücretin iş tatminine olan katkısı, değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve teknisyenler ile işçiler karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliği gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş koşullarına nazaran genel tatmine daha çok katkıda bulunmaktadır. Bunun yanında ülkemizde, ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan daha önemli bir faktör olarak gözükmemektedir (Bölükbaşı 2009, s.360).

Yapılan çalışmalarda ücretin iş tatmini üzerindeki etkisinin önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni paranın bir ihtiyaç olması ve ücretin bir statü ve başarı simgesi olmasıdır. Böylece elde ettiği ücretinden memnun olan çalışanların iş tatminlerinin de artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

3.4.2.2. Terfi

Örgütün terfi uygulamalarını adalet ilkesine uygun yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağının tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir (Samadov 2006, s.27).

Çalışanlar işlerinde yükselme olanaklarına sahip olmak isterler. Bunun en önemli nedenlerinden biri; çalışanların deneyim kazandıkça işlerinin monotonlaşması bunun bir sonucu olarak da çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmalarıdır. Dolayısıyla daha yüksek yetki ve sorumluluklara sahip olmak isteyeceklerdir. Yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çoğu zaman çalışma azmi ve heyecanlarının azalacağı muhakkaktır (İşcan 2010, s.153). Terfi edememek, sadece söz konusu terfinin bekleniyor olduğu durumlarda tatminsizliği arttırıcı bir rol oynamaktadır. Sahip oldukları iş ve konumlarında kalmayı kabullenmiş çalışanlar kimin terfi alıp almadığıyla ilgilenmezler. Terfi konusunda bir beklentisi olmayan çalışanların, terfi bekleyen ve bunu alacağını düşünen çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Hırsın olduğu yerde birtakım tatminsizliklerin de ortaya çıkması doğal olarak beklenmekte ve gözlenmektedir.

3.4.2.3. Yönetim

Yöneticilerin davranış stilleri, otorite uygulama şekilleri çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Saygın, demokratik veya kolektif dediğimiz yönetici tipi, otoriter ve direktifçi yönetici tipinden daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır (Sarıkamış 2006, s.62). Yöneticilerin sergiledikleri yönetim biçimleri, çalışan bireylerin moral yapısı ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan bireylerin işe karar verme sürecinde etkin katılımıdır. Bu katılım iş tatminini olumlu yönde artırmaktadır. İkinci boyut ise çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel ilişkilerini destek vermesi ve katkıda bulunması çalışan bireylerin iş tatminini artırmaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile çalışan bireylerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri çalışanlara daha yüksek tatmin vermektedir (Başaran 1982, s.204-205).

3.4.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışanların iş tatminlerini etkileyen unsurlardan bir diğeri çalışma ortam ve koşullarıdır. Bu faktör; çalışma şekli, çalışma süresi ve saatleri, dinlenme aralıkları, yoğunluk, stres, sıradanlık, iş güvenliği, motivasyon, vardiya çalışması gibi unsurların yanı sıra; işyeri ortamının, aşırı ses ve gürültü, aydınlatma, titreşim, sıcaklık, nem, hava

akımı, toz, kirlilik, düzen ve temizlik, renk ve manzara gibi etmenlerini de içermekte ve bu alt faktörlerin bütününden oluşmaktadır.

Bu çalışma koşullarının en uygun seviyeye ulaştırılması çalışanın motivasyonunu etkileyebileceği gibi örgüt ile bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu sebeple fiziksel şartların, çalışan bireylerin çalışma temposu ve isteğini arttıracak şekilde düzenlenmesine gidilmektedir. Böylece fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların işlerine duydukları tatmin derecesini arttırmaktadır (Dilsiz 2006, s.40). Çalışma saatleri de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Esnek çalışma saatleri, çalışanların çalışma hayatının kalitesini artırdığı gibi, onların sosyal hayatlarının kalitesini de arttırmaktadır. Esnek çalışma saatleri uygulaması için öne sürülen nedenler motivasyon, moral ve tatmini artırmak ve çalışanın işi ve ailesi arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır. Bu esneklik ile verimin artması düşünülmektedir. Çalışanın yönetime güvenmemesi durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleştiremeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikâyetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır (Feldman ve Hugh 1986, s.196). Dolayısıyla yönetime güven duyulmaması durumunda, iş tatmini için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

3.4.2.5. Çalışma Arkadaşları

İş tatmini, çalışanın beraberce çalışmaktan hoşlandığı iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, işten elde edilen maddi çıkarlar ile emeğinin bir amaca hizmet etmesinin sağladığı mutluluk olarak tanımlanmıştır (Gözen 2007, s.32).

Çalışanlar, çalışırken yalnızca para ve somut başarılar beklemezler. Çoğu kişi için işleri, onların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yani onların iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileri ile etkileşim halinde olmaları son derece önemlidir. Çalışanların tatminine de örgütsel bağlılıklarına da en çok etki eden faktör, iş yerindeki sosyal ilişkilerdir. Dostça birbirine yardım eden çalışanlar iş tatmininin kaynağını oluşturmaktadırlar. Çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir. Bir örgütte çalışanlar ne oranda birlikte olmak istiyorsa ve bunu ne oranda

gerçekleştirebiliyorlarsa aynı oranda tatmin olurlar. Bu nedenle işyeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı faaliyetlere (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) ağırlık verilmesi yararlı olacaktır (Gözen 2007, s.41).

3.4.2.6. İşin Niteliği

İş özellikleri ve işin kendisi çalışan tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak iş tatminlerini arttırmak için, onları yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inandırmak gerekir. İşin özellikleri ile ilgili en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan sınıflandırma Hackman ve Oldham'ın "iş özellikleri modeli" dir. Motivasyon, performans, iş tatmini, işe devamsızlık ve iş gücü devrini etkileyen modelin beş temel boyutu vardır: Yetenek çeşitliliği, işin kimliği, işin ehemmiyeti, otonomi ve iş ile ilgili geri beslemedir (Dilsiz 2006, s.42). Bu özellikler kişinin işini anlamlı bulmasına ve işinde daha fazla sorumluluk almasına yardımcı olurken, işinden daha fazla tatmin almasına yol açar. Tatminin yanında motivasyon ve performans artar, devamsızlık ve işgücü devri azalır (Eğinli 2009, s.41). Çalışanın çalıştığı işin niteliğini severek ve benimseyerek ifa etmesi, iş tatmininin başta gelen etkenlerinden biridir. Çalışanın işini sevmesi, potansiyeli ile işinin elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi, işin sorun çözmeye dayanması vb. koşullara bağlıdır.

3.4.2.7. Örgütsel İletişim

İş tatminsizliğine sebep olan birçok olumsuzluğu, yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleşmesi gereken sürekli ve etkin bir iletişim ile ortadan kaldırabiliyor olabiliriz. Çalışanlar çalıştıkları örgütte alınan önemli kararlarda kendilerinin de bazı katkılarının olduğunu bildiklerinde kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler (Samadov 2006, s.18).

Kendisini örgütün değerli bir üyesi olduğunu hisseden çalışanın performansında olumlu neticeler görülmektedir. İletişim, tüm moral sürecinde önemli rol oynayan bir faktördür. İletişim, en çok olmadığı zaman dikkat çeker ve tatminsizliğin başlıca kaynaklarından

birini oluşturur, iletişim bir çalışan tatminine, çalışan iletişim zincirinde önemli bir konumda bulunduğu zaman katkıda bulunmaktadır. İletişim ağında anahtar konumda olanların grup üyeleri arasında en yüksek tatmine sahip oldukları yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir. İletişim ağında yer alan diğer grup üyelerinin tatminsiz oldukları aynı araştırmada belirlenmiştir. İletişim ağı her üyeye serbestçe iletişim fırsatı verecek şekilde düzenlendiğinde, tüm grup üyelerinin daha fazla tatmin olduğu görülmüştür (Çalışkan 2005, s.18). Örgüt içinde sürekli ve etkin düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanı güdüleyici niteliğindedir. Çalıştığı kurumda, yönetimden kendisini ilgilendiren konularda bilgi alma, yöneticileriyle saygı çerçevesi dâhilinde özgürce konuşabilmek, öneriler sunabilmek, çalışan bireylerde, örgütte kendilerine değer verildiği hissini kuvvetlendirir. Çalışanların öz güvenlerini ve öz saygılarını artırır; örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Ancak, örgütlerde doğru iletişim mekanizmalarının kurulmaması iletişim eksikliğine, yanlış anlamalara ve dolayısıyla kişiler arası çatışmalara neden olmaktadır.

Çalışanlar ve üstleri arasında tek yönlü bir iletişim olması, üstlerin yalnızca emir veren konumunda bulunmaları, çalışanların görüşlerine önem verilmemesi, zamanla kişilerin kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmakta ve iş tatmin düzeylerini düşürmektedir. İyi iletişimin olmadığı durumlarda bilgi alışverişi eksik veya hatalı olabileceğinden gereksiz zaman kayıpları veya eksik işlemler yapılacak, bunun neticesinde iş tatminsizliği doğacaktır. Buna karşılık yeterli iletişimin doğru ve zamanında yapılması halinde amaca daha kısa sürede ulaşılabilecek, çalışanlar emeğinin karşılığını daha kısa sürede göreceklelerinden iş tatminine ulaşmaları kolaylaşacaktır (Samadov 2006, s.33).

3.4.2.8. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi, Handy, tarafından belirlenen örgüt kültürünün dört ayrı çeşidinin incelenmesiyle açıklamak mümkün olmaktadır. Güç kültürü, genellikle küçük büyüklükteki işletmeler sahip olmakla birlikte güç bir veya iki kişide olmaktadır. Özellikle bu kişiler girişimci ve rekabetçi ruhuna sahip olmaktadır. Dolayısıyla, başarıya odaklanmış, rekabetçi ve girişimci kimliği olan sürekli kendini geliştirmek isteyen kişiler, güç kültürünün hakim olduğu örgütlerdeki faaliyetlerden tatmin sağlayabilmektedirler. Rol kültürüne (bürokrasi), birden fazla departmana sahip işletmeler sahip olmakla birlikte, bu işletmelerin departmanlarında çalışanların kontrolü

yönetimin elinde olmaktadır. Yönetimin belirlediği kurallar araçlarla kontrol sağlanmaktadır. Her çalışanın önceden belirlenen farklı rolleri ve ulaşması gereken başarı ve performans düzeyleri olmaktadır. Rol kültürü, rutin, risksiz işleri seven çalışanların iş tatminlerini sağlayabilirken; hırslı, girişimci, kendini geliştirmek isteyen çalışanlar için iş tatminlerini sağlama konusunda olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır. Görev kültürüne sahip işletmeler, takım çalışmasının ve matriks yapının olduğu işletmeler olmaktadır. Bu tür işletmelerde çalışan kişilerin iş tatminlerinin de yüksek olması için, takım ve işbirlikçi ruhuna sahip olmaları gerekmektedir. Görev kültürü, bireysel çalışmayı ve başarıyı seven kişilerin iş tatminini olumsuz etkileyen faktör olabilmektedir.

Son olarak, birey kültürü işe, bireysel başarıyı ulaşmaya güdülenen kişiler için uygun olmaktadır (Naktiyok 2002, s.164). Örgüt iklimi örgüt kültürü ile ilgilidir ve örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan, örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılar olarak tanımlanmaktadır. Genellikle çalışanların örgüt iklimini destekleyici, ödüllendirici olarak algılaması onların yaratıcılıklarını da arttırmaktadır. Dolayısıyla, örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin olduğu yer olarak belirtmek mümkündür.

Shalley, Gibson ve Blum'un yapmış oldukları araştırmada, yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimlerinde çalışanların iş tatminlerinin arttığı tespit edilmiştir. Rutin işlerin gerçekleştirildiği örgüt ikliminde işe, yaratıcı ve özgün fikirlerin uygulanması mümkün olmadığından, yaratıcı fikirleri harekete geçirmek isteyen çalışan işinden tatminsizlik duyabilmektedir.

3.5. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜMÜ VE TARAMA TÜRLERİ

İş tatmini ölçümü için çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bunların başında en çok genel kabul görmüş olan “iş tatmini envanteri”dir. Bu envantere işin birey açısından farklı görünüşleri verilmekte ve bu görünümlere göre bireyin tatmin yığılımlarının (çok, az, normal vb.) belirlenmesi hedeflenmektedir. Öte yandan iş tatminini oluşturan faktörlerin çok boyutlu olması da, iş tatminin ölçümünü zor bir hale sevk etmektedir. Örneğin bir örgüt üyesi, yöneticisinden hoşnut olurken çalışma şartlarından hoşnut olmayabilir. İş tatmin taramaları, anketler olsun, mülakatlar olsun sorulan sorunun türüne göre üç genel başlık altında ele alınmaktadır:

- i) Nesnel Tarama: Bu taramaların birçok versiyonu vardır. En çok tercih edilen versiyonu şıklı soruları içerendir. Bu tarama versiyonun da, soru sorulan bireyler her sorunun tüm cevaplarını okurlar ve aralarından uygun olanını işaretlerler. Bazı versiyonlarda “Doğru” “Yanlış” işaretlenebilir. Hangi versiyon olursa olsun, nesnel taramaların en olumsuz yönü, cevapların yönetim kademesinin düzenlemiş olmasıdır. Taramaya katılan bireylerin yapabilecekleri tek şey, kendilerine en uygun olan cevabı vermektir ibaret olmasıdır. Bu durum da, katılan bireylerin hislerini çok yanlış ve/veya hiç yansıtamamalarına sebep olabilir (Çalışkan 2005, s.11).
- ii) Betimleyici Tarama: Bu tarama versiyonunda çalışan bireyler cevapları kendileri verirler. Tepkiler ya güdümlü ya da güdümsüz bir biçimde elde edilir. Güdümlü soru, çalışanın dikkatini işin belirli bir yönünde toplar ve ona ilişkin sorular sorar. Güdümsüz soru da, çalışan bireylerin o anda akıllarına geleni ifade etmeleri imkânı sağlar.
- iii) İzdüşel Tarama: Bu taramalar, psikiyatristler veya psikologlar tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleridir. İzdüşel yöntemler genel taramalar için kullanılmaz (Çalışkan 2005, s.12).

İş tatmininin ölçümünde çeşitli birçok ölçeğin varlığından söz edilmektedir. Söz konusu çeşitlilik durumunda araştırmacıların tercih ettikleri örnekleme ve araştırmalarına uygun ölçekleri tercih etmeleri gerekmektedir. Ölçeğin özensiz tercih edilmesi araştırmanın amacına uygun veri elde edememeye sebep olabilmektedir.

3.6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

Çalışanların işlerine karşı tutumları olumlu veya olumsuz olmasına göre örgütler için çeşitli yönetsel ve davranışsal sonuçlara yol açmaktadır. Söz konusu örgütsel sonuçların, istenen yönlerde olması başka bir deyişle, örgütün etkinliğine, başarısına, kültürüne ve diğer yönetsel faaliyetlere olumlu yönde etki etmesi, işletmeler için önem taşımaktadır.

Bu bölümde iş tatmininin veya tatminsizliğinin etkileri kişisel ve örgütsel boyutta incelenecek, ayrıca bazı örgütsel değişkenler ile ilişkisine yer verilecektir.

3.6.1. İş Tatmininin Birey Üzerindeki Sonuçları

3.6.1.1. Stres

Bilindiği gibi stres tehdit unsuru olarak algılanan bir uyarana durumunda bireyin verdiği psikolojik tepki olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde de istenmeyen duygu durumlarının birey üzerinde strese yol açacağı açıktır. Stres her genellikle olumsuz bir durum olarak algılansa da aslında olumlu ve olumsuz yönleri beraberinde taşır. İş yerinde uzun saatler ek bir ücret almadan çalışmak gibi istenmeyen durumlar strese yol açabilir. Ancak belli bir seviyede strese yol açan bir işin tamamlanması da büyük bir rahatlama ve başarıma duygusu yaratacaktır. İş tatminsizliğinin özellikle duyguların ifade edilmesinin kısıtlandığında, kontrol duygusunun az olduğunda ve iş sonuçlarının ne olacağının belirsiz olduğu durumlarda yüksek oranda strese yol açabileceği belirtilmektedir (İvancevich ve Mattason 1996, s.648).

3.6.1.2. Psikolojik Bozukluklar

İş tatminsizliğinin direkt veya dolaylı olarak çalışanlar üzerinde bazı psikolojik olumsuzluklara yol açtığı literatürdeki birçok çalışmada vurgulanmıştır. İnsan hayatında büyük önem taşıyan iş hayatındaki mutsuzluk ve tatminsizlik kişilerin birçok duygusal bozukluk geliştirmesine sebep olabilmektedir. Özellikle kişilerin duygusal açıdan kendilerini tüketmiş hissetmeleri, icra ettikleri işleri gereği karşılaştıkları kişilere duyarsızlaşmaları ve başarıma enerjilerinin tükenişi” olarak tanımlanabilen tükenmişlik sendromu iş tatminsizliğinin getirdiği tehlikeli bir sonuç şeklinde öne çıkmaktadır. Ülkemizde yapılan araştırmalarda tükenmişliğin üç boyutlu bir süreç olduğu saptanmıştır. Bunlardan en çok görüleni olan duygusal tükenmişliktir. Çalışan bireylerden örgütsel ve kişisel yöndeki beklentilerin duygusal tükenmişlik ile doğrudan ilişkisinin olduğu, genel kabul görmektedir. Bu çerçevede iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu söyleyebiliriz. Tükenmişlik duygusunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşma çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen bireyin olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumda başa çıkabilmek için makine gibi davranmaya başlaması şeklinde gözlenmektedir. Tükenmişliğin üçüncü boyutu kişisel başarı noksanlığı ise çalışanlar takdir edilmediklerini hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Birey kendini çaresiz ve olayları

kontrol edilemez hissettiğinde kendi yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı noksanlığına sebep olmaktadır.

Literatürde bu konuda yapılan çalışmalarda özellikle yöneticiye, şirket politikalarına, ücret ve terfi olanaklarına yönelik iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatminsizliğin bazı zihinsel hastalıklar ve psikolojik bozuklukların ortaya çıkmasında veya şiddetlenmesinde etken olabildiği de iddia edilmektedir (Akt. Üngüren; Feather ve Rauter 2010, s.2936).

3.6.1.3. Performans

İş tatmini ve performans ile ilgili olarak “Mutlu bir çalışanın performansı yüksek olacaktır” veya “iş tatmini yaşayan bir çalışan çalıştığı organizasyona karşı sorumluluk hissedecek ve çalışma performansını arttıracaktır” şeklinde bazı varsayımlar ortaya atılmıştır. Ancak literatürdeki çalışmalar performans ve iş tatmini arasında güçlü bir bağlantıyı ortaya koyamamaktadır.

Performansın iş tatminin artması ile doğrudan artmaması performansın birçok farklı değişkenlerle bağlantısı ile açıklanabilmektedir. Bu etkenlere yazılı olmayan işyeri kuralları ve yapılan işlerin örgüt içindeki diğer işlere bağlı oluşu örnek verilebilir. Ancak iş tatmininin işe devamsızlığın ve personel devir oranının azalması ile güçlü bir ilişki içinde olması dolayısı ile örgütün genel performansına dolaylı olarak bir katkı yaptığı söylenebilir (Örücü ve Kanbur 2008, s.84).

3.6.2. İş Tatmininin Örgüt Üzerindeki Sonuçları

3.6.2.1. Devamsızlık, İşe Geç Gelme ve İşten Ayrılma Niyeti

İş tatmini düşük olan çalışanların işe devamsızlık ve geç gelme oranlarının yüksek olduğu şeklindeki önermeler yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Literatürde birçok çalışma iş tatmini düşük olan çalışanların işten ayrılmaya ve yeni iş aramaya eğilimli olduklarını göstermektedir.

3.6.2.2. Hizmet Kalitesi

İş tatminsizliğinin özellikle müşterilerle yüz yüze iletişimde olan çalışanların hizmet kalitesinde bir düşüşe yol açtığı belirtilmektedir. Buna göre, çalışanlar işlerinden memnun olmadıkları sürece bire bir iletişim kurdukları müşterilere hizmet ederken kasıtlı veya kasıtsız olarak negatif davranacak, bu da çalıştıkları işletmenin hizmet kalitesini düşürecektir.

3.6.2.3. Sağlık Harcamaları

İş tatmini düşük olan bireylerin doğrudan ya da dolaylı olarak fiziksel ve ruhsal sağlıklarının bozulabileceği, daha fazla hastalığa yakalanıp daha geç iyileşebilecekleri araştırmalarla desteklenmektedir. Bu durumda çalışanlar için yapılan sağlık harcamalarında bir artış olacağı açıktır. Özellikle çalışanlarının sağlık harcamalarını doğrudan karşılayan şirketler için bu durum büyük maddi kayıplara yol açabilir.

İş tatmininin yüksek olması işverenlerce istenen bir durumdur; bunun aksine iş tatmininin düşük olması ise verimliliği düşüreceğinden dolayı istenmeyen bir durumdur.

3.6.2.4. Yıkıcı Davranışlar

İş tatmininin düşük olması çalışanların işyerine ve iş arkadaşlarına yönelik yıkıcı davranışlar sergilenmesine yol açabilmektedir. Yapılan çalışmalarda iş tatminsizliği yaşayan çalışanların hırsızlık, iş makinelerine zarar verme, müşteri sipariş miktarı kayıtlarının kasıtlı olarak değiştirilmesi, işverenin toplum içerisinde aşırı ve haksız eleştirilmesi ve hatta sabotaja kadar varabilen bazı zararlı davranışlarda bulundukları görülmektedir.

4. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

Günümüzde klasik yaklaşımlardan uzaklaşıp çağdaş yaklaşımlara ilerledikçe, insan unsurunun örgütler için ne kadar önemli bir sermaye olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır. Böylece çalışanlar, bir maliyet unsuru olarak görülmekten ziyade incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da açıklanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması güç olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de performanstır.

Literatürde performans ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Performans sözlük anlamı olarak, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde ifa edilmesi olarak ifade edilmektedir. Aynı okuldan mezun olan, aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi üst kademelere doğru çıkabilirken, diğeri ilerleyememektedir. Bu farklılığın nedeni kişilerin performansdır (Bingöl 2003, s.379). İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin ifa edilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır (Bingöl 1997, s.216).

Performans, bir işi icra eden kişinin, bir örgütün ya da bir grubun, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır (Benligiray 2011, s.149). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Bingöl 2003, s.379). Başka bir ifadeyle performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi ifa etmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Özgen vd. 2002, s.209).

Kişi, emek verdiği işine bir takım özelliklerini yansıtır. Kişi, bu özelliklerini kullanarak, sorumluluğunda olan görevlerini maksimum seviyede ifa etmeye çalışır. Kişi, işinde iyi performans sergilerse, kariyer yolunda ilerler, ekonomik ve sosyal yönden zenginleşir ve terfi yoluyla yükselip ödüllendirilebilir. Bir işletmenin tüm çalışanları, üstün

performans gösterdiği takdirde örgütün stratejik hedeflerine ulaşma şansı daha da artacaktır.

Üstün performans, başarı ile eş anlamlı bir kavramdır. Bu sebeple başarı kavramı üzerinde de durmak gerekir. “Başarı”, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan ise “başarı, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır” (Bingöl 2003, s.380).

Bir işletmede bir çalışanın üstün performans sergilemesi veya başarılı olması, çeşitli faktörlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu karışımın oluşumunda konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal ve görüntüsel bellek, müzik, resim, deneyim gibi kişisel yeteneklerle beraber kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu, çalışanın içinde çalıştığı fiziksel ortam, örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel koşullar ve işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar büyük önem arz etmektedir (Baltaş 1993, s.44).

Performansı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Söz konusu bu faktörlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Kişisel Faktörler: Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk,
- ii. Liderlik Faktörü: Teşvik, yol gösterme, takım lideri ve yöneticilerin desteği,
- iii. Takım Faktörü: İş arkadaşlarının desteği,
- iv. Sistem Faktörü: İş sistemleri,
- v. Çevre Faktörü: İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim.

5. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMINİ İLE İLİŞKİSİ VE İLGİLİ HİPOTEZLER

Çalışanların uğrunda emek harcadığı işletmelerde, adaletin var olması ve pratikte uygulanması çalışanların nazarında pozitif etkiler yaratmaktadır. Örgütsel adalet algısı kavramı bu çalışmada dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmış olup bu boyutların iş tatmini kavramı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Ayrıca çalışanların birbirleriyle kurdukları iyi ilişkiler ve söz konusu bu ilişkilerden kazanılacak sonuçlarla ilgili etkileşimsel adalet algısı kavramı da son zamanlarda sıkça çalışmalarda yer almaktadır. Ancak bu çalışmada literatürde genel kabul gören dağıtımsal ve prosedürel adalet kavramlarının boyutlarının iş tatmini kavramı ile olan ilişkisi ve bu bağlamda çalışmada öne sürülen hipotezler aşağıda açıklanmaktadır.

5.1. Dağıtımsal Adaletin İş Tatmini ile İlişkisi ve İlgili Bir Hipotez

Örgütsel adalet kavramının çalışmalarda adından en çok bahsettiren unsurlarından birisi olan dağıtımsal adalet, çalışanların işletme için sarf ettiği emeğine karşılık ne kadar fayda elde ettiği ile doğru orantılıdır. Judeh, “kaynakların (ücret, ikramiye ve terfi vb.) dağıtımındaki adalete” vurgu yaptığını ifade etmiştir (Özen 2002, s.167).

Yapılan araştırmalar sonucunda Adams’ ın Eşitlik teorisinin dağıtımsal adalet kavramının ortaya çıkmasında büyük bir önem arz ettiğini söyleyebiliriz. Dağıtımsal adalet kavramı, “çalışan bireylerin çalıştıkları işletmeden elde ettikleri kazançlarının adil dağılımı konusundaki algılarına” vurgu yapan bir kavram olarak tanımlanmıştır (İçerli 2010, s.90). Bu bağlamda, dağıtım adaletinin çalışanların ücret, yan haklar, yükselme vs. gibi kazanımların dağıtımına yönetsel kararların adil olup olmaması ile ilgilidir. Diğer bir tanımda ise, Bingöl (1997: 269-271), iş tatmininin, çalışanın işten kazandığı çıktılarla ilgili olduğunu dile getirmiştir. Böylece bir çalışan, çalışması karşılığında kazandığı ücret veya diğer ödemelerin oranı değerinde tatmin olacaktır. Bingöl (1997, s.269-271), aynı zamanda çalışanın tatmin olabilmesi için örgüte yaptığı katkıların, icra ettiği işin nispi önemine uygun dağıtımının adalet ilkesine göre yapıldığını algılaması gerektiğinin altını çizer. Steers’ da (1911), öncelikle çalışanın tatmininin diğer çalışma arkadaşlarının ne ölçüde ödüllendirildiklerinden etkilendiğinden bahsetmiştir. Daha sonra tatminin, çalışanın beklentisi ile kendisine verilen ödüllerin bir fonksiyonu olduğunu dile getirmiştir. Son olarak, ödüle verilen değer kişiden kişiye farklılık

gösterebileceğinin altını çizmiştir. Steers'ın bu tespitlerinde dağıtım adaleti kavramının iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanlar, elde ettikleri çıktıların dağıtımında eşitlik olduğuna inandıkları zaman, işletmeye olan güvenleri büyük ölçüde artmakta ve bununla doğru orantılı olarak tatmin olduklarını söyleyebiliriz. Bunun aksine, çıktıların hakkaniyetten uzak, doğru ve eşit dağıtılmadığında ise kişilerin iş tatmini ve örgüte olan aidiyet duyguları, zarar görmektedir. Ayrıca konu ile ilgili Hodgetts, çalışanların icra ettikleri işin karşılığında beklentilerinin altında ödeme verildiğini algılaması ya da adaletli olarak ödemelerin dağıtılmadığı konusundaki düşüncelerin çalışanları iş tatminsizliğine sevk edeceğini belirtmiştir.

Örgütsel adalet kavramı ile iş tatmini kavramını ilişkilendiren çalışmalar da bu ilişkiyi anlamlı kılmaktadırlar. Al-Zu'bi (2010), dağıtımsal adaletin iş tatminini pozitif yönde etkileyen bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Yaghoubi vd., (2012) de çalışmasında, dağıtımsal adaletin iş tatminini pozitif yönde etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Konu ile ilgili yapılan diğer alan çalışmalarında da aynı tespitler elde edilmiştir. (Çakar ve Yıldız 2009) yaptıkları çalışmada dağıtımsal adalet kavramının iş tatmini üzerinde pozitif etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Buna benzer olarak, Danish ve Usman (2010) ise ödüllendirmenin iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu teorik bilgiler ve uygulama sonuçları kapsamında konu ile ilgili aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Dağıtımsal adalet algısı, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

5.2. Prosedürel Adaletin İş Tatmini ile İlişkisi ve İlgili Bir Hipotez

Prosedürel adalet, örgütsel adalet kavramının bir başka önemli unsuru olarak çalışmalarda sıkça yer almaktadır. Dağıtımsal adalet, çıktıların sonuçlarındaki adalet vurgu yaparken prosedürel adalet, sonuca ulaşmak için kullanılan ve takip edilen süreçlerin adilliği ile ilgilenmektedir. Judeh, prosedürel adaletin “çıktıların dağılımında uygulanan süreç ve prosedürlerin adilliği” konusuyla ilgilenen örgütsel adaletin bir başka versiyonu olduğunu dile getirmiştir. Diğer bir tanımda prosedürel adalet, belli bir

süreci yürüten kural ve prosedürlerin adilliği hususunda çalışan bireylerin algılarına vurgu yapan bir unsur olarak ifade edilmiştir (Nabatchi vd. 2007, s.171).

Yapılan araştırmalarda, yönetime katılan çalışanların iş tatminlerinde önemli bir artış olduğunu ve bunun performanslarına da doğru orantılı olarak yansıdığı gözlemlenmiştir. Yönetime katılmanın işletmelerde var olan çeşitli hiyerarşik kademelerde yer alan çalışan bireyler arasında husumet ve karşıtlığı zayıflattığını tespit etmişlerdir. Çalışanların yönetim kararlarına katılması, astın kendisini gerçekleştirme konusunda önemli fırsatlar sağlayacaktır. Bunun sonucunda, işletme ve çalışma arkadaşlarıyla kaynaşp örgütsel hedeflerde aktif rol oynamasında büyük ölçüde fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda örgüt içinde yapılan personel uygulamalarındaki eşitlik, çalışan bireylerin önem verdikleri ve işlerinde tatmin olmalarında etkili olan bir mevzudur. Özgen ve Yalçın (2010, s.357) net olmayan, birbiriyle çelişen örgüt ve yönetim kurallarının iş tatminine zarar verdiğini söylemişlerdir. Bunun aksi durumunda, etkin politika ve prosedürel süreçlerin adaletli olarak uygulanmasının iş tatminini olumlu yönde etkileyeceğini söyleyebiliriz. Araştırmacılar, yapılan çalışmalarda prosedürel adaletin iş tatminini anlamlı ve pozitif etkilediğini savunmuşlar ve konu ile ilgili farklı teorik bilgi ve bulguların var olduğunu tespit etmişlerdir. Konu ile ilgili yapılan deneysel çalışmalar, prosedürel adaletin iş tatminini etkilediğini tespit etmişlerdir. Yaghoubi vd., (2012) yapmış olduğu çalışmalarında, prosedürel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunu destekler nitelikte, farklı çalışmalarda da prosedürel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Al-Zu'bi, 2010; Erkuş vd., 2011; Keskin ve Çıkar, 2009; Kutanis ve Mesci; Söyük, 2007), Keskin vd., (2008), araştırmalarında prosedürel süreç ve uygulanan kararların çalışan bireyler tarafından adaletli olarak hissedildiğinde, çalışanların tatminlerinin arttığını, prosedürel süreçlerde geliştirilen çözümleri kabul etmeye daha istekli oldukları ve işletme hakkında olumlu bir yaklaşım göstermeye başladıklarını öne sürmüşlerdir (Nabatchi vd., 2007).

Bu çalışmalar ışığında iş tatmini kavramının prosedürel adalet algısı ile ilişkisi konusunda kurulabilecek hipotez ise aşağıdaki gibi olacaktır.

H2: Prosedürel adalet algısı, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

6. İŞ TATMİNİNİN İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ VE İLGİLİ BİR HİPOTEZ

İnsan olmadan organizasyonların varlığı söz konusu olamaz. İnsanlar örgütleri oluşturur, geliştirir veya ortadan kaldıracırlar. Bu sebeple örgüt ne kadar güçlü ve donanımlı olursa olsun esas yapı taşı insandır. Hızla gelişen dünyada her geçen gün teknolojiler gelişmekte ve mükemmeliyetçiliğe dayalı bir sisteme doğru gidilmektedir. Teknolojiyi geliştirme konusunda sarf edilen çaba kadar söz konusu teknolojiyi kullanacak ve yönetecek olan insan unsurunu da göz ardı etmemiz gerekmektedir. Hal böyle iken teknolojinin ve örgütlerin gelişmesi insana bağlıdır. Bu yüzden onların isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alınarak insan gücünün organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirmek gerekmektedir. Böylece insandan maksimum verim alınabilir.

Bireyin örgüt amaçları doğrultusunda motive olabilmesi, kişinin kendini fiziksel ve psikolojik olarak çalıştığı ortamda sağlıklı ve mutlu hissetmesi ile mümkün olacaktır. Örgüt içi verimlilik ve performans için çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde durulması gereken çok önemli bir konudur. Bireylerin fiziksel ve psikolojik olarak memnuniyetleri işyerlerinde sağlanacak iş tatmini ile yakından ilişkilidir. İş tatmini yüksek seviyede olan sağlıklı çalışanlardan çok daha yüksek seviyede verimlilik ve performans artışları görülmektedir. Zıttı düşünüldüğünde tatminsizlik çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkilemekte ve performansta azalmaya neden olmaktadır.

İş tatmini kavramı, özellikle son yıllarda yönetim teorisyenlerinin en fazla üstünde durduğu davranışsal konulardan biri olup bunun örgütsel verimlilik ve performans üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu hususunda özellikle dikkat çekmektedir. Davranış bilimciler çalışanların tatmininin sağlanması ile örgüt içi hizmetlerin etkinliğini yönetimin iki ana hedefi olarak görmektedir (Özaltın vd. 2002, s.423). Çalışanların çalışma hayatları boyunca icra ettikleri işe, çalıştıkları iş yerine ve işletmelerine dair pek çok deneyimleri olmaktadır. Söz konusu bu deneyimler, kariyerleri boyunca çalışanların yaşadıkları, gördükleri, elde ettikleri mutluluklar ve üzüntülerinden meydana gelmektedir. İşte bu bilgi ve duygu dolu deneyimler neticesinde çalışanların icra ettikleri işe karşı olan tutum ve davranışları iş tatmini veya zıttı olan tatminsizliği oluşturacaktır (İşcan 2005, s.56). Örgütlerin etkin performansı çalışanların etkin ve

tatmin sonucu ortaya koydukları performansa bağlıdır. Çalışanların etkin ve verimli olabilmeleri, onların sağlıklı ve mutlu olmalarına bağlıdır. Fizyolojik ve psikolojik sağlıklı ve işinden tatmin olan çalışanlar, çalıştıkları işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında büyük ölçüde katkıda bulunabilirler. Dolayısıyla örgütün etkinliği için çaba harcayan çalışanların sağlıklı ve verimliliklerinin sağlanması örgütler için çok önemlidir. İlk kez Fisher ve Locke 1992 yılında yapmış oldukları araştırmalarda çalışma ve iş tatmini, iş gücü devri, çalışanın geç kalma, devamsızlık, kötü alışkanlıklara başvurma ve işi sabote etme vs. bireysel çalışma davranış ve tutumları arasında bir korelasyonun varlığının olduğunu savunmuşlardır. Bu sebeple kariyerleri boyunca çalışan bireylerin işlerinden temin ettikleri tatminin hangi seviyede ve ne çeşit faktörlerin etkisiyle oluştuğunun fark edilmesi, hem çalışan hem de kurum açısından büyük önem arz etmektedir (Yüksel 2005, s.68). İş tatmininin sağlanması örgütlerdeki çalışanların etkinliği neticesinde icra ettikleri işin kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla tatmin düzeyi yüksek çalışanların daha çok çaba sarf ettikleri ve daha kaliteli hizmet sundukları görülmektedir. Ayrıca çalıştıkları iş yerlerinde daha çok ilgili olmaya ve kendilerini daha iyi hizmet sunmak için adamaya eğilimli oldukları gözlemlenmektedir. Bu sebeple örgütler, çalışanların iş tatminlerini artırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaları gerekmektedir. “İş tatminini artırıcı çabaların sonucunda ise, yüksek düzeyde tatmine ulaşmış çalışanların performans ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir” (Schoderbek, Cosier ve Aplin 1991, s.380). İş tatmini, çalışanın performansını, devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden birisidir. İş tatmininin, çalışanın icra ettiği faaliyet ile ilgili sergilemiş olduğu davranış ve tutumlarının diğer çalışanlara göre etkinlik düzeyi olarak ifade edilen çalışan performansı üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Çeşitli beklentilerle bir örgütte işe başlayan birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve içinde bulunduğu örgütten hoşnut olmakta ve dolayısıyla etkinliği ve performansı artmaktadır. Bireysel performans, kişilik, değerler, tutumlar ve bireyin yetenekleri ile azaltılır veya ılımlaşır. Bu değişkenlerin birleşimi kişinin algılamasını ve sonrasında performansını etkiler (İşcan 2005, s.55). Bireyin işinden tatmin duyması ile yakından ilgili olan bu değişkenlerin performansla olan ilişkisi, iş tatmini-performans ilişkisini ortaya koymaktadır.

H3: İş tatmini, iş performansını pozitif yönde etkiler.

7. ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ VE İLGİLİ BİR HİPOTEZ

Örgütsel adaletin diğer bir çıktısı olarak düşünülebilecek performans, ‘belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda işletme stratejilerine uygun bir şekilde faaliyetlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bireysel düzeyde, performans, çalışanların belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil 2004, s.15).

Örgütsel adaletin performansa etkisi ise adaletin algısal bir kavram olduğu gerçeği üzerinden kurulur: Çalışanların işlerine ilişkin algısı, performanslarının (iş yapma düzeylerinin) belirleyicisi olarak, araştırmacılarca değerlendirilmektedir. Bir çalışanın gösterdiği performans, diğerinin gösterdiği performansla elde edilen sonuçta bir dengesizlik söz konusu ise, çalışanda bu durum iş tatminsizliğine sevk etmekte ve performansını büyük ölçüde olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Töremen ve Tan, 2010). Öyle ki, Cohen-Charash ve Spector (2010), bu bağlamda gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel adaletin(prosedürel), çalışanın performansına etkisi olduğunu tespit etmektedir. Ödüllere ilişkin adalet algısı, çalışanların sergilemiş oldukları performans sonucunda yöneticilerinin kendilerini takdir edip etmedikleri ile ilgilidir. Verecekleri ödüllerin diğer çalışanlara verilen ödül ve takdirlerle kıyaslandığında adil olup olmadığına yönelik çalışanların algılarını içermektedir.

Cheng (2013) ise, adaletin yönetsel performans üzerine etkisine gerçekleştirdiği çalışmada işaret etmektedir. Chai-Amonphaisal ve Ussahawanitchakit (2008) ise, örgütsel adaletin duygusal bağlılığını kuvvetlendirerek, bu sayede de çalışanların performansını arttırdığını tespit etmektedir. Robbins ve diğerleri (2010) ise, örgütsel adaletin, özellikle de prosedürel adaletin iş tatmini, güven ve vatandaşlık davranışlarıyla birlikte çalışan performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

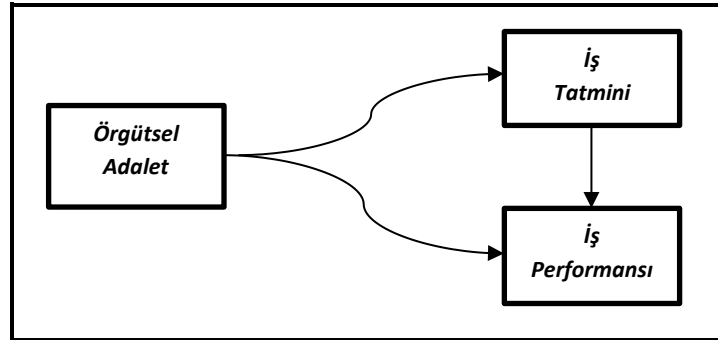
H4: Örgütsel adalet, iş performansını pozitif yönde etkiler.

8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın amacı, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon analizleri ve tamamlayıcı istatistikler ile regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular olmak üzere tezin hazırlanılması ve uygulanması ile ilgili aşamalar hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur.

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere (Şekil 8.1), çalışmada Örgütsel Adaletin her iki boyutunun İş Tatminine ve İş Performansına etkisi ile İş Tatmininin İş Performansına olan etkisi incelenmiş olup bu ilişkiler, analizlerle desteklenerek tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Şekil 8.1: Araştırmanın Modeli



8.1. YÖNTEM

Bilgi toplama yöntemi olarak anket sisteminden faydalanılmıştır. Anket formunda sırasıyla, prosedürel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, iş tatmini, iş performansı ve demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Çalışma, kamu ve özel sektörde ağırlıklı olarak, Bankacılık ve Finans, Telekom, Turizm, Danışmanlık ve Grup Şirketler olmak üzere 29 firma üzerinde çalışan 1.000 kişiye anket dağıtılmış ve geriye alınan 714 anket formu ile finalize edilmiştir.

8.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısının iş tatminini ne derecede etki ettiğini bulgulamaktır. Buna ek olarak, aynı zamanda örgütsel adalet algısının iş performansına olan etkilerinin de değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Hızla değişen dünyada organizasyonlar daha esnek, yaratıcı, müşteri odaklı ve zorluklara karşı dayanıklı olmalıdır. Bu sebeple örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için gelişen teknolojinin takip edilerek finansal sermayelerinin yanı sıra insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı anlaşılmıştır. Bu süreçte ‘insan’ unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı gerekli olmuştur. Böylece insan faktörünün verimli bir şekilde faydalanılması kaçınılmazdır. Bu  alışma da ise insan kaynağının önemi vurgulanmış olup buna bağlı olan unsurların kurumlar için niteliksel ve niceliksel bakımdan ne denli önemli olduğu ortaya konulmuştur. Kamu (%48,3) ve özel sektörde (%51,7) faaliyet gösteren kurumlarda örgütsel adalet, iş tatmini ve iş performansı ölçeklerinden elde edilmiş olan anket formuyla kurumların personel (%81,8) ve orta düzey yöneticiler (%13,3) ağırlıkta olmak üzere toplam 29 firmadan 714 adet anket formu toplanmıştır.

8.1.2. Araştırmada Kullanılan  l ekler ve Anketlerin Hazırlanması

Örgütsel adalet algılarını ölçümlemek üzere, Niehoff ve Moorman (1993, s. 541) tarafından geliştirilen örgütsel adalet  l eğinin 2 boyutu araştırmada kullanılmıştır: Dağıtımsal adalet ve Prosedürel adalet. İki boyut da 5’er ifadeden oluşmuş, toplamda 10 ifade şeklinde-dir.  zg n  l eğin Türkçeye uyarlanması sürecinde bu boyutların ve maddelerin sıralanışına ve miktarına sadık kalınmıştır.

Çalışanların iş tatminlerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen iş tatmini  l eği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 3 ifadeden oluşmuş ve 5’li Likert Tekniğine göre düzenlenmiştir.

İş performansı, Goris, Vaught ve Pettit’in (2003)  l eğini temel alarak 2 ifadeden oluşan ölçek ile belirlenmiştir. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında ( rg tsel Adalet, İş Tatmini  l ekleri) 5’li Likert tutum  l eği kullanılmıştır. Anketteki aşağıdaki ilgili ifadelere dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Yetersiz , 2- Kısmen Yeterli, 3- Orta Düzeyli Yeterli, 4- Yeterli ve 5- Oldukça Yeterli. Söz konusu Anketin tüm soruları, Ek-A1’de verilmiştir.

Ankette yer alan söz konusu ölçeklerin oluşturulması için geniş bir alan araştırması yapılmış olup taramalarda kaynakların güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Kullanılan  l ekler ise değişkenlerin teorik ve operasyonel

anlamlarına uygun olarak ifade edilerek geçerlilik ve güvenilirlikleri, daha evvel yapılan çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Bu araştırma için hazırlanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tutum ölçeğinden faydalanılmıştır. Anketteki Örgütsel Adalet, İş Performansı ve İş Tatmini ile ilgili ifadelerle ilişkin değerlendirme seçenekleri katılımcıların ne derecede katılıp katılmadıklarını ölçen ifadeler şu şekildedir: 1- Hiçbir zaman, 2- Nadiren, 3- Ara sıra, 4- Sıklıkla, 5- Daima.

Anket formunun giriş bölümüne anketin amacı, hedefi, içeriği ve sosyal ve bilimsel yararına ilişkin bir metin yazılmıştır. Ayrıca bu metnin altına sorumlu katılımcının adı, unvanı ve çalıştığı şirket ile ilgili bilgilere de yer verilirken anketi dolduranlardan isim alınmamıştır. Böylece ankete olan güvenin artması hedeflenmiş ve anketin geçerliliği kuvvetlendirilmiştir. Dikkat edilen bir başka konu ise bütün soruların açık uçlu olarak hazırlanmasıdır. Böylelikle katılımcının gereğinden çok fazla vakit ayırması ve soruları yanıtsız bırakmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

8.2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARI

Çalışma, kamu ve özel sektör olmak üzere toplam 29 firma üzerinde 714 anket formu ile finalize edilmiş olup verilerin analizinde SPSS Statistics versiyon 19 programı kullanılmıştır.

Ankete katılanların demografik ve firma özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, regresyon analizi ile demografik analizler yapılmıştır.

Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmiş olup kabul/red durumları çalışmada detaylıca paylaşılmıştır. Yapılan analizler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

8.2.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere (Tablo 8.1), yapılan anket çalışması, 6 sı eksik olmak üzere 708 geçerli bilgi ile incelenmiştir. Ankete cevap veren çalışanların yaş ortalaması 31,60 (standart sapması 5,520) olup ortalama 4,03 yıldır (standart sapması 3,021) çalışmaktadırlar. Ankete katılanların yaşı minimum 18, maksimum 60 iken kıdemleri ise en az 1 en çok 30 yıl olduğu görülmektedir.

Tablo 8.1: Ankete Cevap Veren Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Yaş	Kıdem
Geçerli Bilgi	708	512
Eksik Bilgi	6	202
Ortalama	31,6003	4,03
Standart Sapma	5,52094	3,02123
Minimum	18,00	1,00
Maksimum	60,00	30,00

Anketlere cevap veren 714 kişi cinsiyetlerini, eğitim durumlarını, medeni durumlarını ve çalıştıkları kurumlardaki pozisyonlarını beyan etmişlerdir. Buna göre çalışanların 369'u (%51,7), özel, 345'i (48,3) kamu sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların 356'sı (%49,9) kadın, 358'i (%50,1) erkek olup medeni durumlarında 370'i (%51,8) evli, 343'ü (%48) bekaardır.

Anketi dolduranların 99'u (%13,9) yüksek lisans, 343'ü (%48) lisans, 150'si (%21) ön lisans, 117'si (%16,4) ve 5'i (%0,7) ilköğretim mezunudur. Yine araştırmaya katılanların 584'ü (%81,8) personel, 95'i (%13,3) orta düzey yönetici, 19'u (%2,7) üst düzey yönetici, 6'sı (%0,8) iş ortağı veya patron ve 10'u (%1,4) ise diğer pozisyonlarda görev almaktadırlar.

Ankette, kadın/erkek(cinsiyet) ve özel/kamu(sektör) dağılımı olmak üzere katılımcıların demografik özelliklerinde orantılı veriler elde edilmiştir.

Tablo 8.2: Anketi Cevaplayanların Demografik Özellikleri ve Frekans Dağılımları

SAHİPLİK	FREKANS	%
Özel	369	51,7
Kamu	345	48,3
TOPLAM	714	100
CİNSİYET	FREKANS	%
Kadın	356	49,9
Erkek	358	50,1
TOPLAM	714	100
MEDENİ DURUM	FREKANS	%
Evli	370	51,8
Bekar	343	48,0
Eksik Bilgi	1	0,1
TOPLAM	714	100
EĞİTİM	FREKANS	%
İlk Öğretim	5	0,7
Lise	117	16,4
Ön Lisans	150	21,0
Lisans	343	48,0
Yüksek Lisans	99	13,09
TOPLAM	714	100
POZİSYON	FREKANS	%
Personel	584	81,8
Orta Düzey Yönetici	95	13,3
Üst Düzey Yönetici	19	2,7
İş Ortağı / Patron	6	0,8
Diğer	10	1,4
TOPLAM	714	100

Böylece yapılan çalışmada özel ve kamu sektöründe değerlendirilen şirketler birbiri ile dengeli, kadın ve erkek oranı hemen hemen birbirine eşit, çalışanların çoğunluğu lisans mezunu ve personel olarak istihdam edilmektedirler.

Tablo 8.3'te belirtildiği üzere yapılan çalışma 9 farklı sektör (üretim, sağlık, gıda, hizmet, finans, ulaştırma, inşaat, ilaç ve bilişim), 29 farklı firmadan alınan 714 adet anket üzerinden yürütülmüştür.

Tablo 8.3: Araştırmaya Katılan Kurumların Frekans ve Yüzde Dağılımları

FİRMA	FREKANS	%
PTT	158	22,1
ADLİYE	111	15,5
İBB	67	9,4
EMNİYET	64	9,0
ÇALIK HOLDİNG	55	7,7
YAPI KREDİ BANKASI	45	6,3
DOĞAN HOLDİNG	40	5,6
MİLTATURİZM	30	4,2
YENİBİRİŞ	30	4,2
AKBANK	18	2,5
DENİZ BANK	15	2,1
GE HELTCARE	11	1,5
BRİTİSH AMERİCAN TOBACCO	9	1,3
ŞİŞECAM	6	0,8
AVİVASA	6	0,8
AK SİGORTA	5	0,7
BİR YAZILIM FİRMASI	5	0,7
ORGANİK KİMYA A.Ş.	5	0,7
AVEA	5	0,8
HSBC BANK	4	0,8
İNG BANK	4	0,8
EVYAP	4	0,8
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	4	0,8
ZİRAAT BANKASI	4	0,8
ASSİST A.Ş.	3	0,8
ELN DANIŞMANLIK	2	0,8
BİR HUKUK BÜROSU	2	0,8
BİR İK DANIŞMANLIK FİRMASI	1	0,8
HBS DANIŞMANLIK	1	0,8
TOPLAM	714	100,00

8.2.2. Faktör Analizleri

Bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler bir arada ele alınmış olup faktör analizine tabi tutulmuştur. Böylece değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kökeni ortaya konulmuştur.

Faktör analizi sonucunda Dağıtımsal Adalet Faktörü soru OJ1, İş Tatmini Faktörü soru JPS3 ve Performans faktörü soru JP2 ölçek dışında bırakılmıştır. Bir başka ifadeyle ankette katılımcılara sorulan 3 soru analizlere dâhil edilmemiştir.

Tablo 8.4: Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İş Performansı Faktör Yükleri

	Bileşenler			
	Prosedürel Adalet Algısı	İş Performansı	Dağıtımsal Adalet Algısı	İş Tatmini
OJ8: Alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	,862			
OJ9: Net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir.	,846			
OJ7: Almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur.	,812			
OJ10: Çalışanların sorgulamasına izin verir.	,784			
OJ6: Tarafsız biçimde alır.	,731			
JPS2: Görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.		,856		
JPS4: Görevimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.		,835		
JPS5: İşimin gerektirdiği biçimsel görevleri yerine getiririm.		,833		
JPS1: İşyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım.		,823		
JP1: İşinizde gösterdiğiniz performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?		,605		
OJ4: Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum.			,875	
OJ2: Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.			,837	
OJ3: İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.			,756	
OJ5: İşle ilgili yetkim ve sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.			,673	
JS2: İşim tatmin edicidir.				,900
JS1: İşim bana başarma duygusu veriyor.				,876
JS3: İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.				,839

Açıklanan Toplam Varyans: 72,374

Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda, Örgütsel Adaletin Dağıtımsal ve Prosedürel Adalet olmak üzere 2, İş Tatmini 1 ve İş Performansının 1 alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi 17 soru keşifsel faktör

analizine tabi tutulmuş, en elverişli faktör yapısı Kaiser Normalizasyonu ile Varimax dönüşümü ile sağlanmıştır.

Tablo 8.4’ te de görüleceği üzere, yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. Değişkenlerin açıkladığı toplam varyans ise %72,3 olarak gerçekleşmiştir

Tablo 8.5’ te anketi oluşturan ölçeklerin kaç adet sorudan ortaya çıktığı, faktör analizi neticesinde, kaç sorunun çıkarıldığı görülmektedir.

Tablo 8.5: Değişkenlere Dair Soru Sayıları

	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Detayı
OJ: Dağıtımsal Adalet	5	1	OJ1
OJ: Prosedürel Adalet	5	-	-
JPS: İş Tatmini	5	1	JPS3
JP: İş Performansı	2	1	JP2
Toplam	17	3	

8.2.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi sonucunda ölçek dışında bırakılan 3 değişken dışında kalan ve 4 temel faktör bileşeni altında toplanan 17 değişken aralarındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach’ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir olarak görmektedir (Marangoz 2006: 112). Güvenilirlik analizi çalışmasında, faktör analizi neticesinde ölçeklerde yapılan değişiklikler de göz önünde bulundurularak, her bir değişkenin alfa

katsayılarına bakılmıştır. Bu bulgulara göre, aşağıda verilen Tablo 8.6’ da ilgili değişkenlerin alfa güvenilirlik katsayılarının hepsi 0,85’ den büyüktür.

Tablo 8.6: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N	Alfa
Dağıtımsal Adalet	3,0658	1,05213	714	$\alpha=0,8558$
Prosedürel Adalet	3,3275	,99449	714	$\alpha=0,9028$
İş Tatmini	3,3707	1,08319	714	$\alpha=0,8954$
İş Performansı	4,2291	,78724	714	$\alpha=0,8602$

Tablo 8.6’da Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, İş Tatmini ve İş Performansı değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve alfa değerlerini görmekteyiz. Buna göre en yüksek ortalama değer 4,2291 ve standart sapma 0,78724 ile İş Performansı, bunu sırasıyla 3,3707 ortalama ve 1,08319 standart sapma değeriyle İş Tatmini, 3,3275 ortalama ve 0,99449 standart sapma değeriyle Prosedürel Adalet takip ediyor. En düşük ortalama değer ise 3,0658 ortalama ve 1,05213 standart sapma değeriyle Dağıtımsal Adalet olduğu görülmektedir.

8.2.4. Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 8.7’ da modeldeki değişkenlere ait Pearson Korelasyon Katsayıları (r) verilmiştir. Tablo 8.7. Korelasyon analizi sonuçlarından yararlanarak dağıtımsal adalet ile prosedürel adalet arasında 0.01 anlamlılık seviyesine göre doğrudan çift yönlü pozitif (,555) bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında 0.01 anlamlılık seviyesine göre pozitif çift yönlü (,351) bir ilişki, iş performansı ile arasında 0.01 anlamlılık seviyesine göre pozitif çift yönlü (,063) bir ilişki söz konusudur. Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında 0.01 anlamlılık seviyesine göre doğrudan pozitif çift yönlü (,378) bir ilişki, iş performansı arasında 0.01 anlamlılık seviyesine göre doğrudan pozitif çift yönlü (,174) bir ilişki söz konusudur. İş

tatmini ile iş performansı arasında 0.01 anlamlılık seviyesine göre doğrudan pozitif çift yönlü (,267) bir ilişki söz konusudur.

Tablo 8.7: Değişkenlerin Korelasyon Analizi ve Tamamlayıcı İstatistikler

	Dağıtımsal Adalet	Prosedürel Adalet	İş Tatmini
Dağıtımsal Adalet	1		
Prosedürel Adalet	,555(**)	1	
İş Tatmini	,351(**)	,378(**)	1
İş Performansı	,063	,174(**)	,267(**)

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 8.7’ da yer alan değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri, Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir. Pearson korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak amacı ile kullanılır. Buradan yola çıkıldığında, $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

8.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Bu bölümde iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan regresyon analiz metodu tercih edilmiştir.

Yapılan analizde, öncelikle bağımsız değişkenlerden dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin iş tatminine olan etkisinin, sonra ise bağımsız değişkenlerden dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin ve iş performansına olan etkisi, son olarak bağımsız değişken olarak değerlendirilen iş tatmininin iş performansına olan etkisinin regresyon analizleri sonuçları ile yorumu yapılmıştır. Önerilen 3 modelin tabloları sırasıyla aşağıdaki gibidir (Tablo 4.8; 4.9; 4.10).

İş tatmini ve iş performansının örgütsel adalet boyutlarına olan etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere modeller istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 8. 8: Regresyon Analizi Model 1

(Bağımlı Değişken) İş Tatmini	Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.	Kabul/Red
	Beta			
(Bağımsız Değişken)		12,860	,000	
Dağıtımsal Adalet	,204	4,982	,000	Kabul
Prosedürel Adalet	,265	6,449	,000	Kabul
$R^2 = 0,172$; $F = 73,682$; $Sig. = 0,000$				

Sırasıyla Model 1’de iş tatmini ($F: 73,682$; $p: ,000$) olup R^2 değeri 0,172 olarak bulunmuştur. Bu modelin anlamlı olduğunu gösterir. Modeldeki bağımsız değişken olan dağıtımsal adalet ($\beta: ,204$; $p: ,000$) ve prosedürel adaletin ($\beta: ,265$; $p: ,000$) bağımlı değişken olan İş Tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki ettiği görülmektedir. Dolayısıyla H_1 ve H_2 hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 8. 9: Regresyon Analizi Model 2

(Bağımlı Değişken) İş Performans	Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.	Kabul/Red
	Beta			
(Bağımsız Değişken)		35,305	,000	
Dağıtımsal Adalet	-,048	-1,089	,277	Red
Prosedürel Adalet	,201	4,524	,000	Kabul
$R^2 = 0,032$; $F = 11,687$; $Sig. = 0,000$				

Model 2’de İş performansı (F: 11,687; p: ,000) olup R^2 değeri 0,032 olarak bulunmuştur. Bu modelin anlamlı olduğunu gösterir.

Modeldeki bağımsız değişken olan dağıtımsal adalet (β : -,048; p: ,277), bağımlı değişken olan iş performansını etkilediğine dair istatistiksel olarak anlamlı bir bulgu elde edilememiştir. Bu nedenle H_3 hipotezi reddedilmiştir. Prosedürel adaletin (β : ,201; p: ,000) bağımlı değişken olan iş performansına pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etki ettiği görülmektedir. Böylelikle H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. 10: Regresyon Analizi Model 3

(Bağımlı Değişken)	Standartlaştırılmış	t	Sig.	Kabul/Red
İş Performansı	Katsayı			
	Beta			
(Bağımsız Değişken)		38,474	,000	
İş Tatmini	,267	7,391	,000	Kabul
$R^2 = 0,0071$; $F = 54,622$; $Sig. = 0,000$				

Model 3’te İş performansı (F: 54,622; p: ,000) olup R^2 değeri 0,071 olarak bulunmuştur. Bu modelin anlamlı olduğunu gösterir.

Modeldeki bağımsız değişken olan iş tatmininin (β : ,267; p: ,000) iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etki ettiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak regresyon analizi sonucunda geliştirilen modellerden dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet kavramlarının iş tatminini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etki ettiği tespit edilmiştir. Buna mukabil prosedürel adalet kavramının iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu gözlemlenirken dağıtımsal adaletin iş performansına olan etkisi ile ilgili her hangi bir bulguya rastlanılmamıştır. Ayrıca yine yapılan çalışmada iş tatmini kavramı ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır.

8.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Hipotezlerin kabul ve red durumları tablo 8.11’da verilmiştir.

Tablo 8. 11: Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

HİPOTEZLER		KABUL/RED
H1	Çalışanların dağıtımsal adalet algısı, iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H2	Çalışanların prosedürel adalet algısı, iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul
H3	Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların iş performansını pozitif yönde etkiler.	Red
H4	Prosedürel adalet algısı, çalışanların iş performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H5	İş tatmini, çalışanların iş performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul

9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada örgütlerde görev alan çalışanların adalet algılarının iş tatminleri ve iş performanslarına olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca iş tatmininin iş performansına olan etkisi sorgulanmıştır.

Hızla değişen ve gelişen dünyada şirketler, finansal sermayelerinin yanı sıra sahip oldukları insan sermayelerinin de ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. Karlılık, verimlilik ve etkinlik gibi amaçlardan çok daha öteye geçilmiş olup tüm bu amaçlanan ekonomik unsurlara ulaşmak için şirketlerin insan sermayesi ile daha fazla rekâket gücü kazanıldığı anlaşılmıştır. Bu süreçte “insan” unsuru eskisinden farklı bir bakış açısı ile ele alınması kaçınılmaz olmuştur. Dolayısıyla klasik anlamda yönetim ve yöneticilik anlayışı yerini, modern yönetim ve yöneticilik anlayışlarına bırakmıştır. Böylece insan faktörünün verimli bir şekilde kullanılması amaçlanarak örgütsel performansta ciddi sıçramalar ve gelişmeler elde edilmiştir.

Bu bölümde yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan hipotezlerin sonuçları incelenecek ve ardından ilgili sonuçlar değerlendirilerek ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler verilecektir. Tez çalışmamızda ele almış olduğumuz Örgütsel Adalet ve İş Tatmini kavramının Örgütsel Performans üzerindeki etkileri incelenirken yapılan analizler ışığında değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapılan Regresyon Analizi sonucunda, iş tatmini değerlendirildiğinde çalışanların prosedürel adalet algılarının dağıtımsal adalet algılarına göre daha yüksek bulgulanmış ve her iki adalet algılamasının da iş tatminine anlamlı ve pozitif etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna mukabil, çalışanların prosedürel adalet algılamalarının iş performansına olan etkisinin yüksek olduğu kabul edilmiş olup çalışanların dağıtımsal adalet algılamalarının iş performansı arasında negatif bir etki tespit edilmiş ve hipotez kabul edilmemiştir. Ayrıca iş tatmini unsurunun iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etki ettiği bu çalışmada tespit edilerek önceki çalışmaları destekler nitelikte olmuştur.

Sonuç olarak bu tez çalışmasında elde edilen bulgular, örgütsel adaletin iş tatminini de beraberinde getiren bir kavram olduğunu gözler önüne sergilemektedir. Tüm bu

sonuçlardan yola çıkacak olursak, örgütsel adaletin, örgütsel yaşamın sürekliliği ve başarısı için vazgeçilmez unsurlardan biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

9.1. YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışma ile örgütsel adaletin, çalışanların algılarına bağlı olarak işten tatmin duymalarında, bağlılık ve aitlik duygularının derinleşmesinde ve kurumlarıyla özdeşleşmelerinde ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İşinden tatmin olan ve şirketiyle özdeşleşen çalışanın böylece iş performansının da istatistiksel olarak anlamlı olarak pozitif etkilendiği yapılan analizlerce kanıtlanmaktadır.

Örgütsel performans arttırılmak isteniyorsa örgütlerde adaletin sağlanması, ödül ve ceza mekanizmaların nesnel olarak doğru çalıştırılması gerekmektedir. Kurum içinde ilişkilerin nezaket ve güvene dayalı olması sağlanarak ödüllendirmeler adil bir şekilde yapılmalıdır. Personel alımlarında insan kayırmadan uzak tüm adaylara eşit şartlar sağlanarak sadece yetkinlik ve potansiyel değerlendirilmelidir. Ayrıca çalışanlara kararlara katılma payı bırakılmalı ve onlara şirketin bir parçası oldukları hissettirilmesi çok faydalı olacaktır. Böylece kurumlar sahip oldukları insan sermayesinden maksimum verim elde edebilecek başarıya giden yolda çok önemli bir rekabet gücü elde edeceklerdir. Oysa ki günümüzde yöneticilerin veya kaynak dağıtıcıların çalıştıkları şirketlerini kendi çıkarları doğrultusunda kullandıklarına, yanlış ve sorumsuz uygulamalarla kurumsal başarının engeli olduklarına yoğun bir şekilde şahit olmaktayız (Patten, 2004). Ancak kurumlar yanlış uyguladıkları işlemlerle, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaktır. Dolayısıyla şirketlerde adalete önem verilerek, kanuni ve ahlaki uygunsuzluklara, kurumsal başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kalkan olacaktır (Costa, 1998).

Genel olarak özetleyecek olursak, iyi ve etkin yönetim anlayışı ile yöneticilerin çalışma ortamlarında adaletli ve nesnel davranarak kaynak dağıtımını yapması, dağıtım sürecini açık, anlaşılır ve etik çerçevede olmak üzere organize edilmesi, ilişkilerin dürüst ve adilane yürütülmesi önerilerinde bulunabiliriz. Böylece çalışana verilen destek ve gösterilen önem ile örgütün etkinliği artacak, örgütün uzun vadede başarılarla imza atması kaçınılmaz olacaktır.

9.2. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Bu tez çalışması, literatürde olduğu gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Fakat sahip olduğu tüm sınırlamalara karşın, tüm alan çalışmalarına önemli bir katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Bu çalışma 2014 yılı verilerini kapsamaktadır. Sonraki yıllarda daha kapsamlı olarak farklı değişkenler ilave edilerek yapılan çalışmanın geçerli ve güvenilirliğini tespit edilebilir. Bir başka sınırlama, bu çalışmanın sadece Marmara Bölgesinde İstanbul ve civarında faaliyet gösteren firmalarca araştırılmış olmasıdır. Çalışma kapsamını genişletmek ve daha ayrıntılı bilgi alabilmek için Türkiye'nin farklı bölgelerinde veya farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmalar da dahil edilebilir. Bu çalışmada etik liderlik, etik iklim, örgütsel bağlılık vs. farklı değişkenler ilave edilerek çok daha ayrıntılı bir netice elde edilebilir. Bahsi geçen değişkenler göz önünde tutularak yapılan çalışmayla değişkenlerin birbirlerine olan etkileri daha kapsamlı tartışılabilir.

Bu çalışmada kamu ve özel sektör olmak üzere toplam 29 firma göz önünde bulundurulmuştur. Bu sayı arttırılabilir ve bir başka çalışma ile kamu ve özel sektör farklılığına derinlik sağlanılabilir. Ayrıca özel sektör ile kamu sektörüne ait verilerin ayrı ayrı analize sokulup karşılaştırmaların yapılması bir başka araştırma konusunu teşkil edebilir. Sektör yöneticileri ile bire bir görüşülerek konuya ilişkin daha farklı bakış açıları gözlemlenebilir ve ayrıca çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve sonrasında iş performansına olan etkisi görüşme ve gözlem yoluyla pekiştirilebilir.

Sonuç olarak, yapılan araştırmalarda Örgütsel Adaletin, ülkemizde üzerinde oldukça az durulan bir konu olduğu gözlenmiştir. Bu konu, kurumlarımızca daha çok dikkate alınmalı ve farklı alanlarda da daha geniş olarak irdelenmelidir. Bu amaçla yapılacak araştırmalar, kurum literatürümüze ve ülkemiz işletmelerine çok önemli katkılar sağlayacak ve örgütsel ve sosyal hayatta bir çok insana şüphesiz yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Baltaş, A., 1993, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi. İstanbul. ss.44-45

Barutçugil, İ., 2004, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık: İstanbul. ss.15

Başaran, İ. E., 1982, *Örgütlerde Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 108. Ankara. ss.35-37; 204-205

Beugre, D., 2002, *Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: an African Perspective*, International Journal of Human Resource Management 13:7 November. ss.1091-1104

Benligiray, S., 2011, *İnsan Kaynaklarının Yönetimi*, Anadolu Üni. Eskişehir. ss.149-150

Bingöl, D., 1997, *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ekim, İstanbul. ss.216-271

Bingöl, D., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul. ss.376-380

Eren, E., 2010, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss. 640-646

Eroğlu, F., 2007, *Davranış Bilimleri*. 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul. ss.278-381

Eker, G., 2006, *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. İstanbul ss.8-13

Feldman, D., Hugh, A., 1986, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland. ss.196-197

İnce, Mehmet ve Hasan Gül, 2005, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi. Konya. ss.77-78

Ivancevich, J.M., M. T. Mattason, 1996, *Organizational Stres and Management*, Irwin Publication. ss.648-650

Korman, A., 1978, *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, (Çev: İlhan Akhun- Cevat Alkan) . M.E. B. Yayınları. Ankara. ss.178-179

Locke, E. A., 1976, *The Nature and Causes Of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology* Chicago.Rand McNally. ss. 1297–1349.

Özen, J., 2002, *Örgütlerde Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*, Vadi Yayınları. Ankara. ss.108-185.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., 2002, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana. ss.209-210

Özgen, H. ve Yalçın, A., 2010, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana. ss.452

Özkalp, E. & Kirel, Ç., 2001, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir. ss. 694

Schoderbek, P. P., Cosier, R.A., & Aplin, J.C. 1991, *Management*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers. ss.380

Silah, M. , 2001, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara. ss.107-112

Sürekli Yayınlar

- Al-Zu'bi, H.A., 2010, *A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction*, International Journal Of Business And Management 5 (12), December.
- Baysal, Ayşe C., 1997, *İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 16(2). İstanbul. ss.30-51
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L., 1988, *Voice and Justification: Their Influence onProcedural Fairness Judgements*, Academy of Management Journal. ss.676-685.
- Bölükbaşı, Ayşe G. ve Yıldıztan, Dina Ç., 2009, *Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. İstanbul. ss.351-362
- Çalışkan, Z., 2005, *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu. ss.1-18
- Chan, M., 2000, *Organizational Justice Theories and Landmark Cases*, The International Journal of Organizational Analysis 8 (1). ss.68-88
- Cremer, David D., 2005, *Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification*, Journal of Managerial Psychology 20 (1). ss.4-13
- Çakar, N.D. ve Yıldız, S., 2009, *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28). ss.68-90
- Çarıkçı, D. H., 2004, *Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları*, Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi, Sayı 4. ss.156-178
- Çolak, M., ve Erdost, H. U. , 2004, *Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Reserach*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22 (2). ss.51-84

- Eğimli, A.T., 2009, *Çalışanlarda İş doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:23, S:3. ss.37-41
- Gürgen, Haluk, Çiğdem K., Ferruh U. ve Nezih O., 2003, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:792, 1. Baskı, Eskişehir. ss.71
- Gözen, D.E., 2007, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketlerine Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek. ss.23-41
- İçerli, L., 2010, *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1). ss.67-92.
- İşcan, Ö. F.; Sayın, U., 2010, *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi / Journal of Economics and Administrative Sciences, 24(4). ss.150-153
- Mettle M., 2001, *Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait*. The International Journal of Human Resource Management, Cilt No: 12, Sayı: 2 (Mart). ss.311-332
- Nabatchi, T., Bingham, L. B., and Good, D. H., 2007, *Organizational Justice and Workplace Mediation: A SixFactor Model*. International Journal of Conflict Management, 18, (2). ss.148-176
- Naktiyok, A., 2002, *Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi. Erzurum. ss.164-168
- Nirmala, Maria Christine and K.B. Akhilesh, 2006, *An Attempt to Redefine Organizational Justice: In the Rightsizing Environment*. Journal of Organizational Change Management 19 (2). ss.136-153
- Nowakowski, Jaclyn M and Donald E. Conlon, 2005, *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, The International Journal of Conflict Management 16. ss.4-29

Özaltın, Hazım vd., 2002, *Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi*, Gülhane Tıp Dergisi 44/4. ss.423-427

Örücü, E. ve A. Kanbur, 2008, *Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Vol:15, No:1. ss:84-97

Özdevecioğlu, M., 2003, *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, (21). ss.77-96

Özmen, Ömür N. T., Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer, 2007, *Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkilerinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış 7 (1). ss.17-33

Samadov, S., 2006, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, ss.15-33

Şimşek, L., 1995, *İş Tatmini*, Verimlilik Dergisi. ss.26

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö.A., 2010, *Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi*, Yaşar Üniversitesi Dergisi. ss.2922-2937.

Toker, B., 2007, *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi 8/1. ss.595

Yıldırım, F., 2007, *İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 62 (1). ss.257-354

Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), ss.291-306.

Yürür, Ş., 2005, *Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C.13, S. 2. ss.111-123

Diğer Yayınlar

Çakmak, K., 2005, *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul. ss.31-40

Dilsiz, B., 2006, *Konya İlinde ki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Konya. ss.40-42

Gündüz, H., 2006, *Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Diyarbakır. ss.31-32

Sarıkamış, Ç., 2006, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir. ss.62-64

EKLER



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, akademik bir araştırma projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye’deki firmaların iş ahlakı özelliklerinin tespit edilmesi ve bunun çalışan personel üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımla.

Serhan MERİÇÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi rakamla sağdaki boşluğa yazınız.

Örnek: 1

İşletmenin Genel Bilgileri

İşletmenizin Adı:.....	İşletmenin Yaşı:.....	Çalışan sayısı:
Sahiplik Türü:	1) Özel	2) Kamu

Sizin Genel bilgileriniz

Yaşınız:	Cinsiyetiniz:	a) Kadın	b) Erkek			
Medeni Durumunuz:	a) Evli	b) Bekâr				
Eğitim Durumunuz:	a) İlköğretim	b) Lise	c) Ön lisans	d) Lisans	e) Yüksek lisans	f) Doktora
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:	yıl					
İşletmedeki Pozisyonunuz:	a) Personel	b) Orta D.Yönetici	c) Üst D. Yönetici			
	d) İş ortağı/Patron	e)Diğer.....				

EK A.1

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

Dağıtımsal Adalet

1.OJ1 - Liderim tarafından bana verilen çalışma programım adildir.

2.OJ2 - Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.

3.OJ3 - İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.

4.OJ4 - Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum.

5.OJ5 - İşle ilgili yetkim ve sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.

Prosedürel Adalet

6.OJ6 - Tarafsız biçimde alır.

7.OJ7 - Almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur.

8.OJ8 - Alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.

9.OJ9 - Net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir.

10.OJ10 - Çalışanların sorgulamasına izin verir.

İş Tatmini

11.JS1 - İşim bana başarma duygusu veriyor.

12.JS2 - İşim tatmin edicidir.

13.JS3 - İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.

İş Performansı

Yetersiz	Kısmen Yeterli	Orta Düzeyli Yeterli	Yeterli	Oldukça Yeterli
1	2	3	4	5

14.JP1 – İşinizde gösterdiğiniz performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?

15.JP2 – Amirinizin, sizin iş performansınızı nasıl değerlendirdiğini düşünüyorsunuz?

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

16.JPS1- İşyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım.

17.JPS2 - Görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.

18.JPS3 - Temel görevlerimi yerine getirmekte başarılı değilimdir.

19.JPS4 - Görevimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.

20.JPS5 - İşimin gerektirdiği biçimsel görevleri yerine getiririm.

ÖZGEÇMİŞ

Serhan Meriöz, 13 Kasım 1986 tarihinde İstanbul'un Beyoğlu İlçesi'nde doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini, İstanbul'da Güzide Yılmaz İlk Öğretim Okulu'nda 2001 yılında, Lise öğrenimini ise Halit Armay Lisesi'nde 2004 yılında tamamladıktan sonra, 2005 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'ne girmiştir. Lisans öğreniminin son senesinde Erasmus programı ile İtalya Università degli Studi di Foggia Üniversitesinde 1 yıl kadar öğrenim görmüş ve 2009 yılında mezun olmuştur. Sonrasında, Ankara Eşref Akıncı Barış Gücü Tugayı'nda vatani görevini övünle yerine getirmiştir. Askerlik görevinin ardından İstanbul' da özel bir grup şirketinde 2010 yılında İnsan Kaynakları biriminde göreve başlamıştır ve halen devam etmektedir.

Şimdilerde Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünü okuyan Serhan Meriöz, iyi derecede İngilizce ve İtalyanca bilmektedir.