

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ
TATMİNİNE ETKİSİ**

Begüm PEHLİVAN

Yüksek Lisans Tezi

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Begüm PEHLİVAN

T.C.
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0004-3656-0453

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Anıl SAYİNER

İstanbul
Haziran 2025

KABUL VE ONAY

Begüm PEHLİVAN tarafından hazırlanan “Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi ” başlıklı bu çalışma, 20 Haziran 2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Ayben Ceyhan GÜNAY** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Dilek YALÇIN** _____
İstanbul Okan Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Anıl SAYİNER** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

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

Enstitü Yönetim Kurulu;

Karar Tarihi :

Karar Numarası :

Doç. Dr. Yeşim KAYA
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

20 Haziran 2025

Begüm PEHLİVAN



SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi	
Savunma Tarihi	20.06.2025	
Sayfa Sayısı	90	
Benzerlik Yüzdesi (%)	% 11	
Taranan Program	Turnitin	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci Begüm PEHLİVAN	Danışman Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Anıl SAYİNER	Enstitü Sorumlusu

ETİK KURUL ONAYI		
Başlık	Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi	
Etik Kurul Toplantı Tarihi	22.04.2025	
Etik Kurul Karar No	2025-04	
	Enstitü Sekreteri	

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Künyesi	Pehlivan, B. ve Sayiner, M. A. (2025). The effect of organizational justice on job satisfaction in the banking sector. 15th International Baskent Congress on Social, Humanities, Administrative, and Educational Sciences, Ankara, Türkiye. https://doi.org/10.30546/19023.978-9952-8566-0-6.2025.0908	
Yayın Türü	☐ Ulusal Hakemli Dergide Makale ☐ Uluslararası Hakemli Dergide Makale ☐ Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri ☒ Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
	Enstitü Sekreteri	

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında değerli katkılarıyla bana rehberlik eden, bilgi ve deneyimleriyle yolumu aydınlatan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Anıl SAYİNER'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisi, akademik gelişimime sağladığı destek ve yönlendirmeleriyle bu çalışmanın şekillenmesinde büyük rol oynamıştır.

Sevgili kızım Dora ve oğlum Mir'in varlığı, azmimi ve kararlılığımı pekiştiren en büyük güç kaynağı oldu. Bu süreçte bana destek olan aileme, arkadaşlarıma ve akademik yolculuğumda yanımda olan herkese teşekkür ederim.

Begüm PEHLİVAN

Haziran, 2025

ÖZET

Begüm PEHLİVAN

Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2025

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe, örgütsel adalet algısının alt boyutları ile iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında demografik faktörler ile iş tatmini ilişkisi de incelenmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup iş tatmini ve örgütsel adalet algıları tutum ölçekleri ile ölçülmüştür. Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan kişilerden veri toplanmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucu ölçeklerin güçlü geçerlilik ve güvenilirlik seviyelerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler Bağımsız Örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), regresyon analizi ile analiz edilmiştir.

Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel ve dağıtımsal adaletin, iş tatmini üzerinde güçlü seviyede etkiye sahip olduğu, işlemsel adalet boyutunun ise iş tatminini etkilemediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak bankacılık sektöründe, yöneticileri ile kurulan beşeri ilişkilerin, yöneticilerin kendilerine bağlı olan çalışanlara karşı gösterdikleri davranışlardaki nezaket, saygı, duyarlılık, içtenlik ve samimiyet düzeyinin iş tatminini güçlü şekilde etkilediği, ilave olarak işyükü ve sorumlulukların adil dağıtımının ücret-ödüllendirme politikalarının iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenler ile iş tatmini ilişkisi incelendiği zaman cinsiyet ve mevcut bankadaki ve toplam kıdem değişkenleri ile iş tatmini arasında ilişki tespit edilememiştir. Bununla beraber medeni durum, yaş, gelir düzeyi ve çalışılan banka türü ile iş tatmini arasında ilişki tespit edilmiş olup bankacılık sektöründe iş tatminini geliştirmek için iş yapılacak çalışmalarda ve bu alanda gerçekleştirilecek araştırmalarda demografik değişkenlerin ve örgütsel adalet algısının detaylı olarak dikkate alınması gereklidir.

Anahtar Kelimeler

Bankacılık sektörü, iş tatmini, örgütsel adalet

ABSTRACT

Begüm PEHLİVAN

The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction in the Banking Sector

Master's Thesis

İstanbul, 2025

This study examines the impact of perceived organisational justice sub-dimensions on job satisfaction in the banking sector and explores the relationship between demographic factors and job satisfaction.

A survey method was used, measuring job satisfaction and organisational justice through attitude scales. Data was collected from banking sector employees in Turkey. Validity and reliability analyses confirmed strong scale validity and reliability. Data was analysed using the Independent Samples t-Test, One-Way ANOVA, and regression analysis.

The regression analysis conducted to measure the effect of organisational justice on job satisfaction revealed that among its sub-dimensions, interactive and distributive justice have a strong impact on job satisfaction, whereas procedural justice does not. In the banking sector, human relations between managers and employees, including the level of courtesy, respect, sensitivity, sincerity, and authenticity demonstrated by managers, significantly influence job satisfaction. Additionally, the fair distribution of workload and responsibilities, along with remuneration policies, has a strong effect on job satisfaction.

When examining the relationship between demographic variables and job satisfaction, no correlation was found between gender, tenure at the current bank, and total tenure. However, marital status, age, income level, and the type of bank worked at were found to be significantly related to job satisfaction. Therefore, in order to improve job satisfaction in the banking sector, future studies and research should carefully consider demographic variables and perceptions of organisational justice in detail.

Keywords

Banking sector, job satisfaction, organizational justice

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET	6
1.1. Örgüt Kavramı.....	6
1.2. Örgütsel Davranış Kavramı.....	8
1.3. Adalet Kavramı	9
1.4. Örgütsel Adaletin Tanımı	10
1.5. Örgütsel Adaletin Boyutları	14
1.5.1. Dağıtım Adaleti	14
1.5.2. Etkileşim Adaleti	15
1.5.3. İşlemsel (Prosedür) Adalet	15
1.6. Örgütsel Adalet Yaklaşımları.....	16
1.6.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	17
1.6.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	19
1.6.3. Reaktif-Süreç Teorileri	21
1.6.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	23
1.7. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	26
İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ	29
2.1. İş Tatmininin Tanımı.....	29
2.2. Örgütlerde İş Tatmininin Önemi	30
2.3. İş Tatmini Teorileri	31

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	32
2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	34
2.3.3. Alderfer'in ERG Yaklaşımı	34
2.3.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	35
2.3.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	35
2.3.6. Vroom'un Beklenti Teorisi	36
2.3.7. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	36
2.3.8. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi	37
2.3.9. X ve Y Teorisi	37
2.3.10. İş Karakteristikleri Teorisi	38
2.3.11. Referans Grubu Teorisi	39
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	39
2.4.1. Kişisel Faktörler	39
2.4.2. Örgütsel Faktörler	41
2.5. İş Tatminsizliğinin Nedenleri ve Sonuçları	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA	54
4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	54
4.2. Araştırmanın Ön Kabul ve Kısıtları	54
4.3. Evren ve Örneklem	54
4.4. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı	54
4.5. Araştırmanın Modeli	55
4.6. Araştırmanın Hipotezleri	56
4.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini İlişkisi ile İlgili Hipotezler	56
4.6.2. Demografik Değişkenler-Örgütsel Adalet İlişkisi ile İlgili Hipotezler	56
4.6.3. Demografik Değişkenler-İş Tatmini İlişkisi ile İlgili Hipotezler	59
4.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	59
4.7.1. Araştırmanın Geçerliliği	59
4.7.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	61
4.8. Araştırma Verilerinin Analizi	61
4.8.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular	61

4.8.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular	63
4.8.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	63
4.8.4. Demografik Değişkenler-Örgütsel Adalet İlişkisi ile İlgili Hipotezler	64
4.8.5. Demografik Değişkenler ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler	79
SONUÇ	86
KAYNAKLAR	92
EK 1. ANKET FORMU.....	106
EK 2. ETİK KURUL ONAYI.....	109



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Maslow'un ve Alderfer'in Teorilerinde Yer Alan Temel İhtiyaçlar	35
Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeler-Faktör Yük Değerleri	60
Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği Maddeler -Faktör Yük Değerleri	61
Tablo 4. Demografik Değişkenler Bazında Katılımcıların Durumu	62
Tablo 5. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları	63
Tablo 6. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi – Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 7. Örgütsel Adalet - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Hipotez Test Sonuçları.....	64
Tablo 8. Cinsiyet Değişkeni - Örgütsel Adalet İle İlgili Hipotez Test Sonuçları	65
Tablo 9. Cinsiyet Değişkeni – Örgütsel Adalet İlişkisi.....	65
Tablo 10. Medeni Durum Değişkeni – Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları.....	66
Tablo 11. Medeni durum değişkeni –Örgütsel Adalet İlişkisi	67
Tablo 12. Yaş Değişkeni- Örgütsel Adalet İle İlgili Hipotez Test Sonuçları	68
Tablo 13. Yaş Değişkeni- Örgütsel Adalet İlişkisi	69
Tablo 14. Gelir Düzeyi Değişkeni - Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları	70
Tablo 15. Gelir Düzeyi Değişkeni - Örgütsel Adalet İlişkisi	71
Tablo 16. Mevcut Kurumdaki Deneyim - Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları.....	72
Tablo 17. Mevcut Kurumdaki Deneyim - Örgütsel Adalet İlişkisi.....	73
Tablo 18. Toplam İş Deneyimi - Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları.....	74
Tablo 19. Toplam İş Deneyimi - Örgütsel Adalet İlişkisi.....	75
Tablo 20. Çalışılan Banka Türü - Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları.....	77
Tablo 21. Çalışılan Bankanın Türü - Örgütsel Adalet İlişkisi	78
Tablo 22. Cinsiyet Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları	79
Tablo 23. Cinsiyet Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi	79
Tablo 24. Medeni Durum Değişkeni ve İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları.....	80
Tablo 25. Medeni Durum ile İş Tatmini İlişkisi	80
Tablo 26. Yaş Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları	81
Tablo 27. Yaş Değişkeni ile İş Tatmini İlişkisi.....	81
Tablo 28. Gelir Düzeyi Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları.....	82
Tablo 29. Gelir Düzeyi Değişkeni ile İş Tatmini İlişkisi	82
Tablo 30. Mevcut Kurumdaki Deneyim - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları....	83
Tablo 31. Mevcut Kurumdaki Deneyim Süresi Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi	83

Tablo 32. Toplam İş Deneyimi Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları	84
Tablo 33. Toplam İş Deneyimi Değişkeni ile İş Tatmini İlişkisi.....	84
Tablo 34. Çalışılan Banka Türü Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları	85
Tablo 35. Çalışılan Banka Türü Değişkeni ile İş Tatmini İlişkisi.....	85



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	32
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	56



KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DA	Dağıtımsal Adalet
EA	Etkileşimsel Adalet
H	Hipotez
İA	İşlemsel Adalet
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
Ort.	Ortalama
ÖD	Örgütsel Davranış
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
S.S.	Standart Sapma
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
Vd.	Ve diğerleri

GİRİŞ

Örgütsel adalet ve iş tatmini, çağdaş yönetim yazınında hem bireysel refahın hem de örgütsel başarının anahtarı olarak kabul edilen iki temel kavramdır. Çalışanların, kurumlarında adil muamele gördüklerine ve yaptıkları işten haz aldıklarına dair inançları, yalnızca psikolojik iyi oluşlarını değil, aynı zamanda yenilikçilik, hizmet kalitesi ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi stratejik çıktıları da doğrudan etkiler. Bu nedenle modern örgütler, finansal sermayeden çok beşerî sermayeye dayanan rekabet koşullarında, adalet ve tatmin dinamiklerini doğru yönetmeyi varlıklarını sürdürmenin ön koşulu olarak görmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki sonuçları, süreçleri ve kişiler arası ilişkileri ne ölçüde hakkaniyetli bulduklarını açıklayan çok boyutlu bir olgudur. Kavramın ilk boyutu olan dağıtımsal adalet, ücret, prim, terfi ve ödül gibi somut çıktılarının nasıl paylaştırıldığına odaklanır. İkinci boyut olan prosedürel adalet, söz konusu çıktılarının doğuran karar süreçlerinin tarafsız, tutarlı ve şeffaf biçimde yürütülüp yürütülmediğini sorgular. Üçüncü boyut, etkileşimsel adalet ise yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı, nazik ve açıklayıcı davranıp davranmadığını inceler. Güncel yazın, bu üç boyutun birbirini tamamladığını ve herhangi birindeki aksamının genel adalet algısını zedeleyebileceğini vurgulamaktadır. Örneğin ücret dağılımı adil olsa bile terfi süreçlerinin kapalı yürütülmesi, çalışanlarda bütünsel bir adaletsizlik hissi yaratabilir.

İş tatmini, bireyin yaptığı işe ilişkin duygusal ve bilişsel değerlendirmelerinin bileşimidir. Bu değerlendirme, ücret düzeyi, işin niteliği, terfi olanakları, liderlik tarzı, çalışma arkadaşları ve iş–yaşam dengesi gibi çok sayıda faktörden beslenir. Tatmin kavramı yalnızca “işten hoşnut olma” durumunu değil, aynı zamanda çalışanın işini anlamlı, değerli ve kişisel hedefleriyle uyumlu bulma derecesini de kapsar. Yüksek iş tatmini, pozitif duygulanımın ötesinde, örgüte duyulan güveni, vatandaşlık davranışlarını ve uzun vadeli sadakati güçlendiren bir psikolojik sözleşme niteliği taşır.

Örgütsel adalet ve iş tatmini arasında güçlü ve çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Adil uygulamalar, çalışanların “hak edilmişlik” duygusunu besleyerek tatmini yükseltir; yüksek tatmin düzeyi ise adaletsizlik kaynaklı stres faktörlerini tamponlayarak olumsuz duygulanımı azaltır. Bu karşılıklı beslenme, döngüsel bir süreç oluşturur: Adalet algısı yükseldikçe tatmin artar, tatmin arttıkça çalışanlar örgüte karşı daha olumlu tutumlar

sergiler ve bu tutumlar örgüt içinde adil davranış normlarının yerleşmesine zemin hazırlamaktadır. Sonuçta, hem adalet hem tatmin, örgütün psikososyal iklimini olumlu yönde dönüştüren kaldıraçlar hâline gelmektedir.

Adalet ve tatmin algıları, çalışanların kişilik özellikleri, değer yönelimleri ve kariyer evreleri gibi bireysel faktörlerden etkilenir. Örneğin, yüksek dışsal ödül beklentisine sahip bir çalışan için dağıtımsal adalet, içsel motivasyonu yüksek bir çalışana kıyasla daha kritik olabilir. Benzer şekilde, erken kariyer evresindeki çalışanlar terfi süreçlerine, geç kariyer evresindekiler ise iş güvenliğine daha duyarlıdır. Bağlamsal olarak sektör dinamikleri, örgüt kültürü, ülke kültürü ve istihdam türü de algıları şekillendirir. Hizmet sektörlerinde müşteri temasının yoğunluğu, etkileşimsel adaletin önemini artırırken, sermaye yoğun sektörlerde prosedürel şeffaflık ön plana çıkmaktadır.

Yüksek adalet ve tatmin düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü çaba, inovasyon ve takım iş birliği gibi olumlu çıktıları teşvik eder. Tersine, adaletsizlik ve tatminsizlik algıları sinizm, devamsızlık, yüksek işten ayrılma niyeti ve hatta sabotaj davranışlarına yol açabilir. Bu davranışlar yalnızca doğrudan performans kayıplarına neden olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün marka itibarı ve müşteri deneyimi üzerinde de olumsuz etki yaratır. Dolayısıyla adalet ve tatmin, hem içsel verimliliği hem de dışsal rekabet gücünü belirleyen kritik değişkenlerdir.

Adalet ve tatminin eşzamanlı olarak yükseltilmesi, bütüncül insan kaynakları politikaları gerektirmektedir. Şeffaf ücret sistemleri, katılımcı karar süreçleri, adil performans değerlendirme mekanizmaları ve etkili geribildirim kültürü bu amaca hizmet eden başlıca araçlardır. Liderlerin ilişki odaklı, destekleyici ve empatik bir iletişim tarzı benimsemesi, etkileşimsel adaletin teminatıdır. Ayrıca iş tasarımının anlamlılık, otonomi ve gelişim fırsatları sunacak şekilde düzenlenmesi, tatmini besleyen temel unsurlardan biridir. Çalışanların kişisel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında köprü kuran kariyer planlama sistemleri de hem adalet hem tatmin algısını pekiştirir.

Dijitalleşme, uzaktan çalışma ve algoritmik yönetim uygulamaları, adalet ve tatmin tartışmalarına yeni boyutlar eklemiştir. Örneğin, performans ölçümünde yapay zekâ tabanlı sistemlerin kullanılması, prosedürel adaletin yeniden tanımlanmasını gerektirir; algoritmik kararların nasıl alındığına dair şeffaflık eksikliği, çalışanların adalet algısını zedeleyebilir. Öte yandan dijital araçlar, geribildirim süreçlerini hızlandırarak

etkileşimsel adaletin kalitesini artırma potansiyeli taşır. Bu nedenle teknoloji entegrasyonu, adalet prensipleriyle uyumlu bir yönetim modeli içinde yürütülmelidir.

Farklı kültürel bağlamlar, adaletin hangi boyutuna daha fazla önem atfedildiğini belirleyebilir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde dağıtımsal adalet ön plana çıkarken, bireyci kültürlerde prosedürel şeffaflık ve kişilerarası saygı daha belirleyici olabilir. Uluslararası şirketler, bu kültürel farklılıkları gözetken esnek politikalar geliştirerek çalışan tatminini ve adalet algısını küresel ölçekte dengede tutmak zorundadır.

Güncel araştırmalar, mikro-zamanlı analizlerle adalet ve tatmin algılarının günlük dalgalanmalarını incelemekte, kişilik özellikleri ve duygusal düzenleme stratejilerinin bu dalgalanmalar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, çalışanların adalet ve tatmin algıları üzerindeki dolaylı etkisi giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Çevresel ve toplumsal duyarlılığın yükseldiği bir dönemde, çalışanlar örgütlerinin yalnızca içsel süreçlerde değil, toplumsal sorumluluk alanlarında da adil davranmasını beklemektedir.

Özetle, örgütsel adalet ve iş tatmini birbirini besleyen, örgütsel ekosistemin merkezinde yer alan iki kritik psikososyal mekanizmadır. Adalet, çalışanların örgüte yönelik duygusal sözleşmesini kurar; tatmin, bu sözleşmenin sürekliliğini sağlar. Bu nedenle örgütler, adil süreçler tasarlayarak ve tatmini destekleyen iş ortamları oluşturarak hem çalışan refahını hem de kurumsal performansı sürdürülebilir biçimde artırabilir. Özellikle yüksek tempolu, müşteri odaklı ve teknolojiyle bütünleşik sektörlerde, adalet ve tatmin stratejileri, rekabet avantajının temel yapı taşları olarak öne çıkmaktadır.

Küresel ölçekte dijitalleşme, finansal regülasyonların sıklaşması ve müşteri beklentilerinin anlık biçimde yükselmesi, bankacılık sektörünü emek-yoğun bir hizmet alanından teknolojiyle harmanlanmış, yüksek tempolu bir bilgi endüstrisine dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, fiziksel sermayeden çok beşerî sermayeyi stratejik kaynak hâline getirmiş; çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının, bankaların sürdürülebilir rekabet gücü üzerindeki belirleyici etkisini artırmıştır. Tam da bu noktada, çalışanların kurumlarına ilişkin algıları—özellikle de adalet algıları—örgütsel verimliliğin, hizmet kalitesinin ve müşteri sadakatinin arka planındaki kritik psikososyal unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bankacılık gibi yoğun stres ve yüksek performans baskısının hâkim olduğu sektörlerde çalışanların örgütsel adaletsizlikle ilgili algıları motivasyonu zedeleyebilir. Dolayısıyla örgütsel adalet, yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda iş tatmininin sürekliliğini sağlayan önemli bir örgütsel husustur.

Türkiye’de bankaların sahiplik yapıları ve yönetim modelleri arasında dikkat çekici farklar bulunmaktadır. Kamusal sermayeli bankalar, yüksek istihdam güvencesi ve öngörülebilir kariyer yolları sunarken; yerel özel bankalar esnek ücret politikaları ve performansa dayalı prim sistemleriyle öne çıkar. Yabancı sermayeli bankalar ise küresel standartları yerel pazara uyarlama çabasıyla çokkültürlü bir çalışma iklimi yaratır. Bu heterojen yapı, aynı sektörde çalışan bireylerin benzer katkıları farklı düzeyde ödüllendirilmiş hissetmelerine ve adalet algılarının çeşitlenmesine yol açar. Sonuçta, bankacılık sektörü örgütsel adalet araştırmaları için hem zengin hem de karmaşık bir bağlam sunar.

Literatürde örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma bulunsa da, araştırmaların önemli bir bölümü üretim veya eğitim gibi sektörlerde yoğunlaşmıştır. Bankacılığa odaklanan az sayıdaki çalışmanın çoğu ise tek bir adalet boyutunu incelemekle yetinmiş ya da sınırlı örneklerle gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Türkiye bağlamında banka sahiplik yapısı, gelir düzeyi ve kariyer evresinin örgütsel adalet algısını nasıl biçimlendirdiğini bütüncül biçimde ele alan kapsamlı araştırmalar sınırlıdır. Bu tez çalışması, söz konusu boşluğu doldurmayı hedeflemekte; örgütsel adaletin üç boyutunu aynı model içinde değerlendirerek demografik değişkenlerin düzenleyici rolünü sistematik biçimde test etmeyi amaçlamaktadır.

Tezin özgün değeri, bankacılık sektörünün sahiplik temelli çeşitliliğini ve demografik kısımlarını dikkate alarak örgütsel adalet-iş tatmini ilişkisini geniş bir örneklem üzerinde çok boyutlu bir modelle test etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışma, literatürde eksik kalan “sektörel bağlam etkisi” tartışmasına ampirik katkı sağlamayı; uygulamada ise insan kaynakları yöneticilerine ücret şeffaflığından liderlik gelişimine kadar uzanan politika önerileri sunmayı hedeflemektedir. Tezin ilerleyen bölümlerinde, kuramsal çerçeve ve literatür taraması detaylandırılacak, yöntemsel tasarım açıklanacak, ardından elde edilen bulgular yorumlanarak sonuç ve öneriler bölümüyle çalışma tamamlanacaktır.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde, örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış kavramı, adalet kavramı tanımlarıyla, örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel adalet yaklaşımlarına değinilmiştir. Ayrıca örgütsel adaleti etkileyen faktörler açıklanmıştır.

İkinci bölümde, iş tatmini kavramına ilişkin tanım ve açıklamalara, örgütlerde iş tatmininin önemi ile ilgili değlendirmelere, iş tatmini teorilerine, iş tatminini etkileyen faktörlere ve iş tatminsizliğinin nedenleri ile sonuçlarına yer verilmektedir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde örgütsel adaletin iş tatmini üzerine literatür taramasına yer verilmiştir. Dördüncü bölüm, araştırmanın konusu, amacı, ön kabul ve kısıtları, evren ve örneklem, araştırma modelimiz, araştırma hipotezlerimiz, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği, araştırma verilerinin analizinden oluşmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde; örgüt, örgütsel davranış, adalet ve örgütsel adalet kavramlarına ilişkin tanım ve açıklamalara, örgütsel adaletin boyutlarına, kuramsal yaklaşımlara ve örgütsel adaleti etkileyen faktörlere yer verilmektedir.

1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, ekonomi, psikoloji, siyaset bilimi, antropoloji, sibernetik ve sosyoloji gibi çok sayıda disiplinin kesişim kümesinde yer alan, karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur. Disiplinler arası niteliği, her alanın örgüt olgusunu kendi kuramsal çerçevesi içinde ele almasına ve farklı açıklama modelleri geliştirmesine yol açmıştır (Şişman, 2002: 32). Örneğin iktisatçılar örgütleri rasyonel seçim ve maliyet–fayda dengesi üzerinden açıklarken, psikologlar bireysel tutum ve davranışlara, siyaset bilimciler ise güç ve iktidar ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu çeşitlilik örgüt araştırmalarını zenginleştirmekle birlikte kavramın tek bir tanıma indirgenmesini de güçleştirmektedir.

Güney’in yaklaşımı örgütü, “iki ya da daha fazla kişinin belirli amaçlar doğrultusunda bilinçli biçimde oluşturduğu eylem ve güç birliği” olarak tanımlar (Güney, 2000: 120). Bu tanım, örgütü diğer sosyal ağlardan ayıran üç temel niteliğe vurgu yapar: (1) üyelerin birden çok olması, (2) ortak bir hedef etrafında birleşme ve (3) bu hedefe erişmek için yapılandırılmış bir iş birliği mekanizması kurma zorunluluğu. Dolayısıyla örgütler, gevşek topluluklardan farklı olarak açık biçimde belirlenmiş amaçlara, formal yapılara ve planlı süreçlere sahiptir.

Örgütler kamusal, özel ya da gönüllü alanlarda; siyasal, ekonomik veya kültürel hedeflerle; kâr amacı güden ya da gütmeyen biçimlerde ortaya çıkabilir. Aile, sendika, fabrika, okul veya hastane gibi örnekler, örgütlerin yaşamın neredeyse her alanında karşımıza çıktığını gösterir. Bu geniş yelpaze, örgüt kavramının yalnızca ticari şirketlerle sınırlı olmadığını, bireylerin ortak gereksinimlerini karşılamak üzere oluşturdukları tüm kurumsallaşmış yapıları kapsadığını kanıtlar (Bulut ve Bakan, 2002: 95).

Örgütlerin temel varlık nedeni, bireysel gereksinimleri doyumakla birlikte toplumsal gereksinimlerin de karşılanmasını sağlamaktır. Bu bağlamda örgüt, üyeler arası etkileşimi düzenleyen formal kurallar bütününe ve iş birliği süreçlerine sahip bir “toplumsal araç”

olarak görülebilir. Rasyonel yaklaşım, örgütü hedefe ulaşmayı kolaylaştıran teknik bir araç olarak ele alırken, insan ilişkileri yaklaşımı örgütteki bireylerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini vurgular. Politik bakış açısı ise örgütü, farklı çıkar gruplarının güç mücadelesi yürüttüğü gevşek koalisyonlar olarak görür. Simgesel–yorumlayıcı yaklaşım, örgütü paylaşılan anlamlar, inançlar ve ritüeller üzerinden okur; tiyatro, karnaval ya da drama metaforlarını kullanarak örgütteki deneyimin kültürel yönünü öne çıkarır (Şişman, 2002: 41).

Bu kuramsal çerçevelerin her biri örgüt gerçeğinin yalnızca belirli bir boyutunu yansıtır. Güncel örgüt kuramı, bu perspektifleri bütünleştiren çoklu bir bakış açısının gerekliliğine işaret eder. Örgütlerin yalnızca fiziksel ve parasal kaynaklara değil, aynı zamanda kültürel, düşünsel ve sembolik sermayeye de sahip olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla çağdaş örgüt incelemeleri, yapısal tasarım ile örgüt kültürü, güç ilişkileri ile duygusal iklim veya teknoloji ile sosyal ağlar arasındaki karşılıklı etkileşimi birlikte ele alır (Scott ve Davis, 2007: 50).

Açık sistem yaklaşımı, örgütleri çevreleriyle sürekli girdi–çıktı alışverişi içinde bulunan dinamik yapılar olarak tanımlar. Bu bakış, örgütlerin yalnızca iç süreçlerine odaklanmanın yetersiz olduğunu; çevresel belirsizlik, teknoloji, yasal düzenlemeler ve sosyo-kültürel beklentilerin örgüt tasarımını belirlediğini ileri sürer. Örgütlerin sürdürülebilirliği, içsel tutarlılığın yanı sıra çevresel taleplere uyum kapasitesine de bağlıdır. Bu nedenle stratejik yönetim, örgüt tasarımında esneklik, öğrenen örgütler ve inovasyon kültürü gibi kavramlar giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Bolman ve Deal, 2017: 73).

Örgüt kavramının çok boyutlu doğası, yöneticilere ve araştırmacılara iki önemli sorumluluk yükler. Birincisi, örgütü yalnızca rasyonel bir araç olarak değil, aynı zamanda sosyal, politik ve kültürel bir arena olarak kavrayabilmektir. İkincisi ise örgütteki karar süreçlerini, güç dengelerini ve sembolik anlamları birlikte analiz edebilecek çok disiplinli araştırma stratejileri geliştirmektir. Bu bütüncül bakış, örgütlerin hem performansını artıracak hem de üyelerinin psikolojik iyi oluşunu destekleyecek tasarımlara zemin hazırlar.

1.2. Örgütsel Davranış Kavramı

Örgütlerin sürdürülebilir başarısı, büyük ölçüde örgütsel davranış (ÖD) alanının incelediği bireysel ve grup düzeyindeki dinamiklere bağlıdır. ÖD, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve performanslarını açıklamayı; bu açıklamalardan hareketle örgütsel etkinliği geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası bir araştırma alanıdır. Öğrenme, çalışan geliştirme, kültür, stres, algı, inovasyon, iş tasarımı, çatışma, güç, liderlik, iletişim, karar verme, grup oluşumu, motivasyon ve kişilik gibi değişkenler, ÖD literatürünün klasik başlıklarıdır. Son yıllarda örgütsel adalet, etik iklim, psikolojik sözleşme, iş–yaşam dengesi ve çalışan refahı gibi konular da bu listeye eklenmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 112).

ÖD'nin temel varsayımı, örgütlerin “insan” unsuru tarafından var edildiği ve yönlendirildiğidir. Dolayısıyla örgütsel başarı, teknolojik veya finansal kaynaklardan ziyade, insan kaynağının bilgi, beceri ve motivasyonunu ne ölçüde harekete geçirebildiğine bağlıdır. Bu bağlamda örgütler, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasındaki uyumu maksimize etmeye çalışır. Uyumsuzluk ise verim kaybı, devamsızlık, yüksek devir hızı ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Örgütsel bağlılık, ÖD literatüründe en fazla incelenen tutum değişkenlerinden biridir. Porter, Mowday ve Steers'ın klasik tanımı, bağlılığı “örgütün hedef ve değerlerini içtenlikle benimseme, bu hedeflere ulaşmak için çaba gösterme ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu” olarak ifade eder (Mowday vd., 1979: 225). Bu tanım üç bileşen içerir: (1) değer ve amaçları kabul etme, (2) olağanüstü çaba gösterme isteği ve (3) üyeliği sürdürme niyeti. Allen ve Mayer, (1990) örgütsel bağlılığı; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) olmak üzere üç boyuta ayırmış ve kavramı derinleştirmiştir.

Örgütsel adalet, bağlılık ve iş tatmini gibi tutumları şekillendiren kritik bir faktördür. Dağıtımsal adalet, çıktılar arasındaki eşitliği; prosedürel adalet, karar süreçlerinin hakkaniyetini; etkileşimsel adalet ise yönetici–çalışan ilişkilerinin saygı ve nezaket temelinde yürütülmesini ifade eder. Araştırmalar, adalet algısının yalnızca tatmin ve bağlılığı değil, vatandaşlık davranışı, performans ve örgütsel sadakati de doğrudan

etkilediğini göstermektedir (Cropanzano vd., 2015: 295). Bu nedenle güncel ÖD modelleri, adalet ve etik iklimi örgütsel sağlığın vazgeçilmez bileşenleri olarak ele alır.

Ahlaki tutum, örgütsel davranışın normatif boyutunu temsil eder. Ahlak, bireylerin eylemlerini yönlendiren değerler sistemi olarak, örgütte güven ve iş birliğinin inşasında kritik rol oynar. Etik liderlik, adil karar alma ve şeffaf iletişim, çalışanların örgüte duyduğu güveni ve bağlılığı pekiştirir. Tersine, etik dışı uygulamalar örgütsel sinizmi, devamsızlığı ve gönülsüz katılımı tetikleyebilir. Dolayısıyla yöneticilerin ahlaki örnekliği, örgütsel iklimin sağlıklı biçimde şekillenmesinde kilit değişkendir (Mumcu, 2022: 1720).

Örgütler, giderek karmaşılaşan çevre koşullarında rekabetçi kalabilmek için öğrenen ve yenilikçi yapılara evrilmek zorundadır. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, aynı zamanda çalışanların öğrenme isteğini ve yaratıcılığını destekleyen bir iklim yaratmakla mümkündür. Psikolojik güven, otonomi, anlamlı iş tasarımı ve geribildirim odaklı performans sistemleri, inovasyonu besleyen temel örgütsel davranış araçlarıdır.

Sonuç olarak, örgüt kavramının çok disiplinli doğası ile örgütsel davranışın insan odaklı yaklaşımı birbirini tamamlar. Örgütleri sürdürülebilir kılan, yalnızca stratejik planlar ya da sermaye birikimi değil, üyelerinin adil, anlamlı ve destekleyici bir ortamda çalıştıklarını hissetmeleridir. Bu bilinç, yöneticileri örgütsel yapıları tasarlarken insan psikolojisi, sosyal etkileşim ve kültürel semboller arasındaki hassas dengeyi gözetmeye zorlar. Geleceğin örgütleri, rasyonel hedefler ile insani değerler arasındaki bu dengeyi kurabilen, öğrenen ve kendini yenileyen yapılardan oluşacaktır.

1.3. Adalet Kavramı

Adalet, toplumsal yaşamın en köklü ve en tartışmalı kavramlarından biridir. Siyasal teoriden ahlak felsefesine, sosyolojiden psikolojiye uzanan geniş bir yelpazede ele alınan bu kavram, toplumsal düzenin “hak-kıyaslaması” üzerinden inşa edilmesi gerektiğini savunur. Rawls’ın klasik ifadesiyle adalet, “toplumsal kurumların ilk ve vazgeçilmez erdemi”dir; tıpkı doğruluğun düşünce sistemlerindeki merkezi konumu gibi (Rawls, 1971: 25). Bu vurgu, adaletin yalnızca bireysel bir erdem değil, toplumsal örgütlenmenin kurucu ilkesi olduğunu da ima eder.

Felsefe tarihinde adalet tartışmaları Antik Yunan’a kadar uzanır. Platon, “Devlet” diyalogunda adaleti mutlak eşitlik idealine dayandırır ve herkesin yeteneğine uygun bir işle meşgul olması gerektiğini savunur. Ona göre toplumsal uyum, bireylerin doğal kapasiteleri ile toplumsal roller arasındaki tam uyumla sağlanabilir. Aristoteles ise adaleti “kendi amacını kendinde taşıyan bir erdem” olarak tanımlar ve iki boyutunu ayırt eder: dağıtıcı ve denkleştirici adalet (Fleischacker, 2004: 66). Dağıtıcı adalet, onur ve kaynakların toplumsal statü veya liyakat temelinde dağıtılmasını öngörürken; denkleştirici adalet, alışveriş ilişkilerinde taraflar arasında değer eşitliğini korumayı amaçlar. Bu iki ayrım, modern örgüt kuramlarında “sonuçların hakkaniyeti” ve “işlemlerin hakkaniyeti” tartışmalarının felsefî kökenini oluşturur.

Tarihsel olarak farklı öğretiler adaleti “herkese hakkını verme” ilkesiyle tanımlar; yani kaynakların, fırsatların ve sorumlulukların hak edene, hak ettiği ölçüde sunulması gerektiğini savunur (Küçükaltan vd., 2015: 91). Bu yaklaşım çıkar ve güç ilişkilerinin değil doğruluk, dürüstlük ve eşit muamelenin önceliklendirilmesini talep eder.

1.4. Örgütsel Adaletin Tanımı

Örgütsel adalet, iş ortamında doğruluk ve haklılık ilkelerinin uygulanmasında otoritenin üstlendiği sorumluluğa işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlara verilecek ücretlerin, sunulacak ödüllerin, uygulanacak cezaların ve terfi süreçlerinin nasıl şekillendiği; bu kararlara yönelik bilgilendirme, kararların iletilme yolları ve çalışanların bu süreçleri algılama biçimleri de örgütsel adalet kapsamına girmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46). Örgütsel adalet, çalışanların örgüt amaçlarına ulaşırken gösterdikleri emeğin karşılığında örgütten bekledikleri adil yaklaşımı ifade etmektedir. Örgütlerde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile yakından ilişkili olan bu kavramın, çalışan algıları temelinde değerlendirilmesi kritik bir önem taşımaktadır (Özgan, 2011: 231).

Özdevecioğlu’na (2003) göre, bireyler çalıştıkları kurumu benzer konumdaki diğer örgütlerle mukayese etmektedir. Bu bağlamda, kuralların herkese eşit uygulanması, aynı işe eşit ücret ödenmesi, sosyal imkanların adil dağıtılması ve izin haklarının dengeli biçimde sunulması gibi konularda, çalışanlar diğer örgütlerdeki meslektaşları ile benzer koşulları talep etmektedir. Ancak adalet algısı, yalnızca bu tür çıktıların karşılaştırılmasından ibaret görülmemektedir. Kuralların uygulanış biçimi, örgüt içindeki

iletişim ve etkileşim süreçleri de örgütsel adalet algısının şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Gel'e (2013) göre, bir işletmede fayda ve maliyetlerin dengeli dağıtıldığı, haksızlığa uğrayanların kayıplarının telafi edildiği ve kuralların tarafsız şekilde uygulandığı durumlarda örgütsel adaletin varlığından söz edilebilmektedir.

Güncel yönetim yazınında adalet kavramı “rgtsel adalet” başlığı altında yeniden biçimlenmiştir. Örgütsel adalet, işletmelerde kazanımların dağıtımı, dağıtım süreçlerinin tasarımı ve kişiler arası etkileşimlerin yönetimi sırasında çalışanların “adil muamele” algısını tanımlar (zler, 2015: 83). Bu dönüşüm tesadüf değildir; modern örgütler, işgücünün motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde doğrudan belirleyici olan insan faktörüne her zamankinden fazla bağımlıdır.

Örgütsel adaletin literatürde ne çıkmasının üç temel nedeni vardır. İlk olarak adalet, iş yaşamının tamamını kuşatan sosyal bir olgudur; çalışanlar hem dağıtılan sonuçların (cret, terfi, prim) hem de bu sonuçlara nasıl karar verildiğinin adil olmasını bekler. İkinci olarak, bilgi-yoğun çağda rekabet avantajı, büyük ölçüde nitelikli insan kaynağını çekebilme ve elde tutabilme kapasitesine bağlıdır. Çalışanlar yalnızca yeteneklerine uygun işlerde çalışmak değil, aynı zamanda saygı ve hakkaniyet ilkeleri çerçevesinde muamele görmek istemektedir. nc gerekçe ise işgücünün eğitim düzeyindeki artıştır; yüksek öğrenimli çalışanlar örgütsel süreçlere katılım, şeffaflık ve adalet talebini daha güçlü seslendirmektedir (şahin, 2006: 121).

Araştırmalar, rgtsel adaletin hem bireysel refah hem de örgütsel performans açısından kritik işlevler gördüğünü göstermektedir. Adil uygulamalar çalışanların görevlerine yönelik özverisini, kurumsal ilkelere bağlılığını ve gönüllü vatandaşlık davranışlarını artırırken; adaletsizlik algısı stres, sinizm, devamsızlık ve gönülsüz katılım gibi olumsuz sonuçları tetikler (Ayık vd., 2014: 235; zmen ve Köseoğlu, 2017: 12). Bu nedenle adalet, modern insan kaynakları yönetiminin “yumuşak” bir değeri değil, stratejik bir zorunluluğu olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel adalet kuramı  tamamlayıcı boyut içerir. Dağıtımsal adalet çıktılar arasındaki eşitlik ve hakkaniyeti; prosedürel adalet karar süreçlerinin tarafsız, tutarlı ve şeffaf olmasını; etkileşimsel adalet ise yöneticilerin çalışanlarla iletişiminde saygı, nezaket ve

açıklığı vurgular. Bu boyutların her biri çalışan tutumlarını farklı şekillerde etkilemektedir (Greenberg, 1990: 402):

- Dağıtımsal adalet ücret memnuniyeti ve terfi kabulünü doğrudan belirler.
- Prosedürel adalet, duygusal bağlılık ve güven için kritik bir önkoşuldur.
- Etkileşimsel adalet ise günlük etkileşimlerin kalitesini belirleyerek hem iş tatminini hem de vatandaşlık davranışlarını güçlendirir.

Jahangir vd. (2006) adalet algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, ücret ve terfi adaletinin yeterli olmadığı durumlarda bile şeffaf ve katılımcı süreçlerin bağlılığı önemli ölçüde telafi edebildiğini göstermiştir. Buna karşılık, adaletsiz uygulamalar çalışanlarda öfke, kırgınlık ve tükenmişlik duygularını tetikleyerek performansı olumsuz yönde etkiler (Schepman ve Zarate, 2008: 438).

Örgütsel adalet algısını güçlendirmek, yalnızca ücret politikalarını yeniden düzenlemekten ibaret değildir; karar süreçlerinin tasarımı, iletişim dili ve geribildirim mekanizmalarının bütüncül olarak ele alınmasını gerektirir. Çalışanların, kendilerini etkileyen kararlarda seslerinin duyulduğunu hissetmeleri, adalet algısını dramatik biçimde artırır (Acaray, 2020: 663). Wesolowski ve Mossholder (1997) katılımcı yönetim uygulamalarının, politika ve stratejilerin daha hızlı içselleştirilmesini sağladığını, bunun da çalışan memnuniyetini yükselttiğini vurgular.

Bu noktada adalet algısının “duygu” boyutuna dikkat çekmek önemlidir. İnsanlar yalnızca maddi kazanımların eşitliğine değil, süreçlerin hakkaniyetine ve yöneticilerin niyetine de duyarlıdır. Bir terfi kararı, liyakat ölçütleri açıkça paylaşılmış ve geribildirim şeffaf biçimde verilmişse, olumsuz sonuç alan çalışan tarafından bile adil algılanabilir. Tam tersine, ödülün yüksek olduğu bir senaryoda bile süreçlerin kapalı yürütülmesi adaletsizlik hissini besleyebilir (Yozgat, 2023: 666).

Adil uygulamaların örgüt performansına etkisi iki kanaldan ilerler. İlk olarak adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları gibi olumlu tutumları yükseltir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 434). Greenberg (2004) adalet uygulamalarının bağlılık üzerindeki “tampon” etkisini göstererek, adil ortamların stres ve tükenmişlik kaynaklı

performans düşüşünü engellediğini saptamıştır. İkinci kanal ise adaletin işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve sabotaj gibi olumsuz tutumları azaltmasıdır. Adil olmayan ortamlarda çalışanlar örgüte yabancılaşır, işten ayrılma niyetleri yükselir ve işyeri vatandaşlık davranışları zayıflar. Bu sonuç, yalnızca insan kaynakları maliyetlerini değil, kurumun bilgi birikimi ve yenilik kapasitesini de zedeler.

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde örgütler, finansal sermayeden ziyade beşerî sermayeyi sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görmektedir. Ancak bu sermayenin verimli kullanılabilmesi, çalışanların adalet beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Adil süreçler, çalışanların öz-etkililik, yaratıcılık ve problem çözme becerilerini ortaya koymalarını teşvik eder. Aksi durumda, adaletsizlik algısı risk almaktan kaçınma, bilgi saklama ve yenilikten uzak durma gibi davranışlarla sonuçlanır (Yiğitol ve Balaban, 2025: 640).

Bu nedenle çağdaş yönetim yaklaşımları, adalet ilkelerini stratejik karar alma süreçlerine entegre etmeyi öncelikli hedef haline getirmiştir. Performans değerlendirme sistemlerinin şeffaflaştırılması, terfi kriterlerinin açıkça tanımlanması, ücret politikalarında iç ve dış adalet dengesinin gözetilmesi ve yöneticilerin iletişim becerilerinin güçlendirilmesi bu stratejinin temel araçlarıdır.

Adalet kavramı, tarihsel kökleri Antik Yunan’a uzanan, ancak modern örgütlerde yeniden hayat bulan temel bir ilkedir. Rawls’ın toplumsal sözleşmesinden Aristoteles’in denkleştirici adaletine, Platon’un mutlak eşitlik idealinden çağdaş örgütsel adalet kuramlarına uzanan bu entelektüel miras, ortak bir gerçeği dile getirir: İnsanlar, hak ettiklerini düşündükleri muameleyi görmediklerinde sisteme yabancılaşır, motivasyonları düşer ve verimlilik kaybı kaçınılmaz olur. Örgütsel adalet, tam da bu nedenle, günümüz işletmeleri için “yumuşak” bir erdem değil, stratejik bir zorunluluktur. Adil süreçler ve adil sonuçlar, yalnızca bireysel tatmini artırmakla kalmaz; kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliğini, yenilik kapasitesini ve toplumsal meşruiyetini de güçlendirir. Dolayısıyla yönetimler, adalet ilkelerini insan kaynakları uygulamalarının merkezine yerleştirdikçe hem çalışanların refahına hem de örgütün performansına hizmet edecek bütüncül bir değer yaratmış olurlar (Yıldırım, 2023; 115).

1.5. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin farklı alt türleri, bu kavramın incelenme yönelimlerini çeşitli biçimlerde yönlendirebilmektedir. Bu durum, örgütsel adaletin sınıflandırılmasına ilişkin yaklaşım farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Konu ele alındığında, genellikle dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarına odaklanıldığı görülmektedir (Turunç ve Tabak, 2009). Sınıflandırmaların çeşitlilik göstermesi, örgütsel adaletin anlaşılmasında farklı sonuçların ve perspektiflerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Literatürde örgütsel adaleti dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutları üzerinden açıklayan araştırmacılar bulunduğu gibi (Colquitt vd., 2001: 426), dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet ekseninde ele alan çalışmalara da rastlanmaktadır (Beugre, 1998: 351). Her ne kadar ortak bir sınıflandırma henüz oluşmamış olsa da, çoğu araştırmada dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarının öne çıktığı dikkat çekmektedir.

1.5.1. Dağıtım Adaleti

Örgüt bünyesinde çalışanlar, her ne kadar kurumun amaçlarına katkıda bulunsalar da, bireysel düzeyde elde ettikleri somut karşılıklar onlar için belirleyici önemdedir. Çalışanlar, verdikleri emeğin adil biçimde ödüllendirildiğini düşündüklerinde örgüt hedeflerine ulaşmada daha yüksek motivasyon sergilemekte ve yoğun emek harcamaktadırlar (Sökmen, Bilse ve Erbil, 2013: 55). Bu nedenle, üretilen değerden çalışanlara düşen pay kritik bir mesele haline gelmektedir. Hiyerarşik yapılarda her çalışanın yetenekleri ve örgüt açısından taşıdığı önem aynı düzeyde bulunmamaktadır. Bazı çalışanların örgütteki yeri kolayca doldurulabilirken, bazıları vazgeçilmez stratejik roller üstlenebilmektedir. Bu koşullar altında, değerlerin çalışanlar arasında dağıtımını bu öncelikler doğrultusunda şekillenmektedir (Karaeminoğulları, 2006: 35).

Tüm çalışanlar ile iş yerlerinin mutlak nesnellikte bir değerlendirme sistemine sahip olması her zaman mümkün değildir. Çalışanlar genellikle yoğun emeklerinin karşılığında beklediklerinden az bir ücret aldıklarına inanabilirken, işverenler de kimi zaman gereğinden fazla ödeme yaptıkları düşüncesiyle personel sayısını azaltma yoluna gidebilmektedir. Kamu otoritesi tarafından konulan asgari ücret gibi yasal düzenlemeler, bu zıt kutuplar arasındaki dengeyi kurmaya çalışsa da her durumda başarı sağlanamamaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar emeklerinin hakkını aldıklarına ikna

olduklarında dağıtım adaletinin varlığından söz edilebilmekte ve bu algı örgütsel adaletin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 80; Chambers, 2002: 21).

1.5.2. Etkileşim Adaleti

Örgüt içindeki sosyal ilişkiler, ast-üst iletişimi ve genel etkileşim alanlarında gözlemlenen eşitlik veya eşitsizlik durumlarını kapsayan boyut, etkileşim adaleti olarak adlandırılmaktadır (Bies ve Moag, 1986: 45). Dağıtım ve prosedür işlemlerinin, uygun bir dil ve adil bir yaklaşım eşliğinde yürütülmesi, çalışanların etkileşim adaletine dair tatmin düzeyini artırmaktadır (Chambers, 2002: 323). Tek başına dağıtım ve prosedürlerin kusursuz işlemesi tam bir adalet algısı yaratmamaktadır; sosyal ilişkilerin kalitesi bu algıya doğrudan etki edebilmektedir. Özellikle hiyerarşik yapılarda gerçekleşen her etkileşim, etkileşim adaletiyle yakından bağlantılıdır (Karaeminoğulları, 2006: 41). Çalışanlar, üst yönetimle kurdukları her etkileşimde adalet algısını kendi bakış açılarıyla sınamakta, olumsuz bir izlenime vardıklarında ise etkileşim adaletinin eksikliğinden söz edebilmektedirler (Erdoğan, 2002: 557). Örgüt içerisindeki bilgi ihtiyacının tam ve doğru biçimde karşılanmaması, çalışanlar arasında uzun süreli sorunlara yol açmaktadır. Etkileşim adaleti, bu sorunların ortaya çıkmaması adına bilgi akışının dürüst, şeffaf ve zamanında sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, iletişimin etkili bir biçimde yürütülebilmesi, etkileşim adaletinin varlığıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir (Altıntaş, 2002: 35).

1.5.3. İşlemsel (Prosedür) Adalet

Yalnızca dağıtım sürecindeki adalet, adalet duygusunun tam olarak karşılanması için yeterli olmamaktadır. Kaynakların nasıl paylaştırıldığı kadar, bu dağıtımın hangi kurallar çerçevesinde yapıldığı da adalet algısını biçimlendirmektedir. Bu kurallar bütünü, örgüt içindeki prosedür adaletini oluşturmaktadır. Dağıtım adaletinin eksik kaldığı alanlarda prosedür adaleti devreye girerek bu boşluğu doldurmaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 43). Karar verme ve bilgi paylaşımı aşamalarında gerçeğe uygunluk, tarafsızlık ve şeffaflık ilkelerini koruyan örgütsel adalet boyutu, prosedür adaleti olarak adlandırılmaktadır (Luo, 2009: 385; Duffy vd., 2003: 685; Chambers, 2002: 326). Bu adalet türü genellikle iş değiştirme, şirketin el değiştirmesi veya rotasyon gibi yapısal dönüşümlerin yaşandığı koşullarda belirgin hale gelmektedir. Prosedür adaletinin

sağlandığı ortamlarda çalışanlar bilgi eksikliklerini kolayca giderebilmekte, değişim dönemlerinde doğru ve eksiksiz bilgiye ulaşacaklarını düşündüklerinde örgüte karşı güven duygusu geliştirmektedir (Karatepe, 2006: 73). Bu yönüyle prosedür adaleti, dağıtım adaletiyle bağlantılı olarak örgütsel bağlılık ve sürekli bir adalet duygusu için önemli bir temel oluşturmaktadır (Halis ve Akova, 2008: 475).

Prosedür adaleti farklı kuramsal yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Kişisel Çıkar Teorisi'ne göre, örgüt bünyesindeki birey her etkileşimde kendi kazancını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır (İçerli, 2019; 2109) Yüksek örgütsel adalet algısının, çalışanların süreçleri kolayca kontrol etmelerine imkân tanıyarak bireysel çıkarların öne çıkmasına neden olacağı savunulmaktadır. Ancak yalnızca bireysel hatalara ve tutumlara odaklanan bu yaklaşım eleştirilmiştir. Bu eleştiriler sonucunda ortaya çıkan Grup Değer Teorisi ise, zaman içinde örgüt içindeki bireyin gruba bağlılık hissi geliştirdiğini ve dolayısıyla atacağı her adımda grubun yararını göz önünde bulundurduğunu savunmaktadır. Bu bakış açısına göre, birey grubu ileri taşıyacak prosedür adaletine gereksinim duymakta ve örgütünden bu nitelikte bir adalet anlayışı talep etmektedir (Taşkıran, 2010: 70).

1.6. Örgütsel Adalet Yaklaşımları

Tarihsel süreçte örgütsel adalet üzerine çok sayıda kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve modeller geliştirilmiştir. Bu teorilerden öne çıkanlardan biri, Greenberg (1987) tarafından geliştirilen kuramsal yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgütsel adaleti iki temel boyutta ele almaktadır: ilk boyut, tepki verme biçimi (reaktif) ile eyleme geçme (proaktif) düzeyini içermekte; ikinci boyut ise içerik ve süreç odaklı yönleri kapsamaktadır. Reaktif adalet teorisi, çalışanların adaletsiz uygulamalardan uzaklaşma eğilimlerini açıklarken; proaktif teoriler ise çalışanların adaleti tesis etmeye yönelik eylemlerini irdelemektedir. Süreç teorileri, ücret, terfi ve takdir gibi çıktılarının ortaya konuluş biçimine odaklanırken; içerik teorileri ise bu kazanımların hakça paylaşılıp paylaşılmadığına dikkat çekmektedir (Greenberg, 1987: 21). Bu tez çalışmasında da söz konusu teorilerin temel özelliklerine kısaca değinilmektedir.

1.6.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik Teorileri, örgüt bünyesinde kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına verilen çalışan tepkilerini analiz etmektedir (İşbaşı, 2000: 44). Birçok örgütsel adalet yaklaşımı bu kapsamda değerlendirilmekte olup, Homans (1961) tarafından ortaya konan Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams (1965) ve Walster vd. (1973) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi, Crosby (1976)'nin Göreli Yoksunluk Teorisi ve Berger vd. (1972)'nin Statü Değeri Teorisi bu gruba dahil edilmektedir. Bu teoriler, çalışanların adaletsiz durumlara olumsuz tepki verme ve haksız uygulamalardan kaçınma yönündeki eğilimlerini ortak bir bakış açısıyla ele almaktadır.

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi: George C. Homans (1961), sosyal davranışların temelini ekonomik ilkelerle açıklamaya çalışmış ve Dağıtım Adaleti Teorisi'ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre, bireyler sosyal etkileşimlerinde bir tür maliyet-fayda analizi yaparlar ve bu analiz sonucunda elde ettikleri ödüllerin harcadıkları çabalara orantılı olmasını beklerler (Homans, 1961: 36). Eğer bireyler, girdileri (emek, zaman, çaba) ile çıktıları (ödül, tanınma) arasında bir denge olduğuna inanırlarsa, adalet duygusu tatmin edilir.

Homans, sosyal alışveriş teorisi çerçevesinde bireylerin sosyal ilişkilerini ekonomik değişimlere benzeterek, ödül ve maliyetlerin dengeye gelmesini vurgulamıştır (Blau, 1964: 17). Bu bağlamda, örgütlerde çalışanlar, verdikleri emeğin karşılığında aldıkları ödüllerin adil olup olmadığını değerlendirirler. Eğer adil bir dağıtım söz konusu değilse, çalışanlar motivasyon kaybı, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi olumsuz tepkiler gösterebilirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 295).

Adams'ın ve Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisi: J. Stacy Adams (1965), Eşitlik Teorisi ile örgütsel davranış literatürüne önemli bir katkı yapmıştır. Bu teori, bireylerin kendi girdileri ile çıktıları arasındaki oranı, başkalarının girdileri ve çıktılarıyla karşılaştırdıklarını ve bu karşılaştırma sonucunda adalet algısının oluştuğunu öne sürer (Adams, 1965: 280). Eğer bireyler, kendi oranlarının başkalarınınkine eşit olduğuna inanırlarsa, adalet algısı olumlu yönde etkilenir.

Walster ve arkadaşları (1973), Eşitlik Teorisi'ni daha da geliştirerek, bireylerin adaletsizlik durumlarında çeşitli tepkiler verebileceğini belirtmişlerdir. Bu tepkiler arasında iş performansının düşmesi, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılığın azalması sayılabilir. Ayrıca, adaletsizlik algısı, çalışanların duygusal durumlarını ve işyerindeki ilişkilerini olumsuz etkileyebilir (Walster vd., 1973: 155).

Eşitlik Teorisi, örgütlerde ücretlendirme, terfi ve ödüllendirme sistemlerinin adil bir şekilde tasarlanmasının önemini vurgular. Çalışanlar, kendilerine haksızlık yapıldığına inandıklarında, örgüte olan güvenleri sarsılır ve bu durum örgütsel verimliliği olumsuz etkiler (Colquitt vd., 2001: 430).

Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi: Faye Crosby (1976), Göreli Yoksunluk Teorisi ile bireylerin kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak yoksunluk hissi yaşayabileceklerini öne sürmüştür. Bu teoriye göre, bireyler kendi durumlarını benzer diğer bireylerin durumlarıyla karşılaştırır ve eğer kendi durumlarını daha kötü olarak algıarlarsa, göreli yoksunluk hissederler (Crosby, 1976: 99).

Göreli yoksunluk, bireylerin tatminsizlik, öfke ve motivasyon kaybı gibi duygusal tepkiler göstermelerine neden olabilir. Örgütsel bağlamda, çalışanlar maaş, terfi, tanınma gibi konularda kendilerini dezavantajlı hissederlerse, iş tatmini ve performansları olumsuz etkilenir (Smith vd., 2012: 211).

Crosby'nin teorisi, sosyal adalet ve eşitlik konularında önemli bir perspektif sunar. Özellikle örgütlerdeki eşitsizliklerin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerini anlamak için kullanışlıdır (Walker ve Smith, 2002: 102).

Berger ve Arkadaşlarının Statü Değeri Teorisi: Joseph Berger ve arkadaşları (1972), Statü Değeri Teorisi ile sosyal hiyerarşi ve statü farklılıklarının bireylerin etkileşimlerini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Bu teoriye göre, toplumda belirli özelliklere sahip bireyler (örneğin, eğitim düzeyi, mesleki unvan) daha yüksek statü değeri taşırlar ve bu durum sosyal etkileşimlerde avantaj sağlar (Berger vd., 1972: 248).

Örgütsel bağlamda, statü farklılıkları çalışanların beklentilerini ve davranışlarını şekillendirir. Yüksek statülü bireyler, daha fazla saygı görme ve karar süreçlerinde daha fazla etki sahibi olma eğilimindedirler (Ridgeway ve Berger, 1986: 610). Statü

eşitsizlikleri, düşük statülü bireylerin kendilerini değersiz hissetmelerine ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olabilir. Statü Değeri Teorisi, örgütlerdeki hiyerarşik yapının ve statü sembollerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunar (Ridgeway, 2001: 361).

Reaktif-İçerik Teorileri, örgütlerde adalet ve eşitlik kavramlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak için kritik öneme sahiptir. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın ve Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi, Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi ve Berger ve arkadaşlarının Statü Değeri Teorisi, bireylerin adaletsiz ve eşitsiz durumlara nasıl tepki verdiklerini açıklamaktadır.

Bu teorilerin ortak noktası, bireylerin adaletsizlik ve eşitsizlik algılarına karşı olumsuz tepkiler vermeleri ve bu durumlardan kaçınmaya çalışmalarıdır. Örgüt yöneticileri ve liderler, bu teorileri dikkate alarak adil ve eşitlikçi uygulamalar geliştirmeli, böylece çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırmalıdır (Greenberg, 1990: 403).

1.6.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif-İçerik Teorileri, Reaktif-İçerik Teorileri'nden farklı olarak, çalışanların örgütte eksik olan adaleti bizzat tesis etmeye yönelik girişimlerini incelemektedir. Leventhal (1980)'ın Adalet Yargı Teorisi ve Lerner (1977)'in Adalet Güdüsü Teorisi bu sınıfa örnek göstermektedir (İçerli, 2010: 74). Bu teoriler, örgüt içinde adil koşulların sağlanmasına yönelik çalışan inisiyatifini vurgulamaktadır.

Proaktif-İçerik Teorileri, çalışanların adaleti aktif olarak yaratma ve sürdürme çabalarına odaklanırken, Reaktif-İçerik Teorileri daha çok adaletsizliğe verilen tepkileri inceler. Reaktif teoriler, adaletsizlik durumlarında ortaya çıkan duygusal ve davranışsal tepkileri açıklamaya çalışır (Adams, 1965: 280; Homans, 1961: 74). Buna karşılık, proaktif teoriler, bireylerin adaleti sağlamak için nasıl inisiyatif aldıklarını ve bu süreçte hangi motivasyonlarla hareket ettiklerini araştırır (Leventhal, 1980: 43; Lerner, 1977: 30).

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi: Gerald S. Leventhal (1980), adaletin sadece sonuçların dağılımıyla değil, aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan prosedürlerle de ilgili olduğunu vurgulamıştır. Adalet Yargı Teorisi, prosedürel adalet kavramını detaylı

bir şekilde ele alır ve bireylerin adaleti değerlendirmelerinde prosedürlerin nasıl önemli bir rol oynadığını açıklar.

Leventhal (1980) adil prosedürlerin aşağıdaki altı temel ilkeye dayanması gerektiğini belirtmiştir:

1. Tutarlılık: Prosedürler tüm bireylere ve durumlara eşit şekilde uygulanmalıdır.
2. Önyargısızlık: Karar vericiler tarafsız olmalı ve kişisel çıkarlarını sürece dahil etmemelidir.
3. Doğruluk: Kararlar doğru ve eksiksiz bilgiye dayanmalıdır.
4. Düzeltilebilirlik: Hataların düzeltilmesi için mekanizmalar bulunmalıdır.
5. Temsiliyet: İlgili tarafların görüşleri ve çıkarları süreçte temsil edilmelidir.
6. Etik Standartlar: Prosedürler ahlaki ve etik normlara uygun olmalıdır.

Örgütsel bağlamda, Adalet Güdüsü Teorisi, çalışanların adaleti sağlamak için proaktif davranışlar sergileyebileceğini öne sürer. Örneğin, bir çalışan haksızlığa uğrayan bir meslektaşına destek olabilir veya adaletsiz uygulamalara karşı çıkabilir. Bu tür davranışlar, örgütte adaletin tesis edilmesine katkı sağlar (Dalbert, 2001: 82).

Proaktif-İçerik Teorilerinin Örgütsel Uygulamaları: Proaktif-İçerik Teorileri, örgütlerin adaletin sağlanması ve sürdürülmesi için çalışanların aktif katılımını teşvik etmesi gerektiğini gösterir. Leventhal'ın prosedürel adalet ilkeleri, örgütsel süreçlerin nasıl tasarlanması gerektiği konusunda rehberlik eder. Adil prosedürlerin benimsenmesi, çalışanların karar verme süreçlerine güven duymasını ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlar (Colquitt vd., 2001: 441).

Proaktif-İçerik Teorileri, adaletin örgütlerde aktif olarak inşa edilen ve sürdürülen bir olgu olduğunu vurgular. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi, çalışanların adaleti sağlama girişimlerini ve bu süreçteki motivasyonlarını anlamak için önemli kuramsal çerçeveler sunar. Örgüt yöneticileri ve liderler, bu teorilerin prensiplerini uygulayarak daha adil ve etkin bir çalışma ortamı yaratabilirler.

Çalışanların adalet algılarının desteklenmesi ve proaktif davranışlarının teşvik edilmesi, örgütsel performansı ve çalışan memnuniyetini artıracaktır (Greenberg, 1990: 421).

1.6.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Süreç Teorileri, içerik boyutundan farklı olarak adaletin hukuki, yasal ve usule ilişkin yönlerine odaklanmakta olup, çalışma yaşamında hakkaniyet ilkesinin nasıl hayata geçirildiğine dair çeşitli fikirler sunmaktadır. Reaktif-Süreç Teorileri, çalışanların karar alma süreçleri karşısında gösterdikleri tepkilere yoğunlaşarak, kontrol imkânına sahip olmanın tatmin duygusunu artırdığını ve adalet algısını güçlendirdiğini göstermektedir (İçerli, 2010: 80). Bu çerçevede, Thibaut ve Walker (1978) tarafından geliştirilen Prosedürel Adalet Teorisi önemli bir örnek olarak kabul edilmektedir.

Süreç Teorileri, örgütsel adalet literatüründe önemli bir yere sahip olup, entelektüel gelenek, hukuk ve kanunlarla olan bağlantıları nedeniyle içerik teorilerinden ayrılmaktadır.

Reaktif-Süreç Teorileri, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, süreçlerin şeffaflığı ve kontrol edilebilirliği gibi faktörlerin adalet algısı üzerindeki etkilerini inceler. Bu teorilere göre, çalışanlar sadece elde ettikleri sonuçlarla değil, aynı zamanda bu sonuçlara nasıl ulaşıldığıyla da ilgilenirler. Eğer süreçler adil ve hakkaniyetli olarak algılanırsa, çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artar (Folger ve Konovsky, 1989: 121).

Greenberg'in (1987) Araştırması: Jerald Greenberg (1987), örgütsel adalet literatürüne önemli katkılarda bulunmuş ve süreçlerin adalet algısı üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde incelemiştir.

Greenberg (1987) çalışmasında adaletin üç boyutunu tanımlar:

1. Dağıtımsal Adalet: Kaynakların ve ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir.
2. Prosedürel Adalet: Karar alma süreçlerinin adilliği ve hakkaniyetiyle ilgilidir.
3. Etkileşimsel Adalet: Bireylerin süreçler sırasında nasıl muamele gördükleriyle ilgilidir.

Bu üç boyutun bir arada değerlendirilmesi, örgütsel adaletin bütünsel bir şekilde anlaşılmasını sağlar.

Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedürel Adalet Teorisi: John Thibaut ve Laurens Walker (1975), Prosedürel Adalet Teorisi ile adaletin süreç boyutuna odaklanmışlardır. Bu teoriye göre, bireylerin adalet algıları sadece sonuca değil, aynı zamanda bu sonuca ulaşmak için izlenen prosedürlere de bağlıdır. Thibaut ve Walker (1975) adaletin iki temel bileşenini belirlemişlerdir:

1. Süreç Kontrolü: Bireylerin karar alma sürecine ne derece katılabildiği ve süreci ne kadar etkileyebildiği.
2. Karar Kontrolü: Bireylerin son karar üzerinde ne kadar etkisi olduğu.

Araştırmalar, süreç kontrolünün bireylerin adalet algısı üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bireyler, sürece aktif olarak katıldıklarında ve görüşlerini ifade edebildiklerinde, sonucun kendileri için olumsuz olsa bile süreci daha adil olarak algılayabilirler (Thibaut ve Walker, 1975: 82).

Süreç Teorileri, örgütlerin karar alma mekanizmalarını ve yönetim süreçlerini yeniden değerlendirmeleri için önemli ipuçları sunar. Özellikle Reaktif-Süreç Teorileri, aşağıdaki konularda örgütlere rehberlik eder:

- Katılımcı Yönetim: Çalışanların karar alma süreçleri içerisinde yer alması, onların süreç kontrolünü artırır ve adalet algılarını güçlendirir (Lind ve Tyler, 1988: 29).
- Şeffaflık: Süreçlerin açık ve anlaşılır olması, belirsizlikleri azaltır ve güven duygusunu artırır.
- Geri Bildirim Mekanizmaları: Çalışanların görüşlerini ifade edebilmeleri ve süreçlerle ilgili geri bildirim verebilmeleri, etkileşimsel adaleti destekler.

Reaktif-Süreç Teorileri, çalışanların sadece sonuçlara değil, süreçlere de tepki verdiğini vurgular. Bu yaklaşım, örgütlerde adaletin sağlanması için sadece dağıtım mekanizmalarının değil, aynı zamanda prosedürlerin de adil olması gerektiğini gösterir. Çalışanlar, süreçlerin adil olduğunu düşündüklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışları

sergilemeye daha yatkın hale gelirler ve bu da genel örgütsel performansı artırır (Moorman, 1991: 850). Örneğin, bir terfi sürecinde sadece sonucun değil, bu sonuca nasıl ulaşıldığının da çalışanlar tarafından dikkatle izlendiği görülmektedir. Eğer terfi süreci şeffaf, objektif ve katılımcı bir şekilde yürütülürse, terfi alamayan çalışanlar bile süreci adil olarak değerlendirebilir ve motivasyonlarını koruyabilirler (Cropanzano ve Folger, 1989: 295).

Her ne kadar Süreç Teorileri adalet algısının önemli bir bileşeni olarak süreçlere vurgu yapsa da, bazı araştırmacılar adaletin sadece süreçlerle sınırlı olmadığını, kültürel ve bireysel farklılıkların da bu algıyı etkilediğini belirtmektedir (Leung ve Lind, 1986: 1135). Özellikle farklı kültürel bağlamlarda, adalet algısının değişebileceği ve bu nedenle süreçlerin tasarımında kültürel duyarlılığın göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır.

Süreç Teorileri ve özellikle Reaktif-Süreç Teorileri, örgütsel adaletin sağlanmasında süreçlerin kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Greenberg'in (1987) ve Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmaları, çalışanların süreç kontrolüne sahip olmalarının adalet algılarını ve iş tatminlerini nasıl olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu teoriler, örgütlerin daha adil ve etkili süreçler tasarlayarak çalışan memnuniyetini ve performansını artırabileceğini göstermektedir.

1.6.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teoriler ile ilgili açıklamalar 8 madde altında aşağıda yer almaktadır.

Leventhal vd (1980):

1. Çalışanlara Karar Mercilerini Seçme Hakkı Tanıma: Çalışanların, kendilerini etkileyen kararları alan kişileri seçme veya bu seçim sürecine katılma hakkına sahip olmaları gerekmektedir. Bu katılım, çalışanların örgüt içindeki süreçlere daha fazla güven duymasını sağlar.
2. Tutarlı Kurallar: Karar verme süreçlerinde ve prosedürlerde tutarlılık esastır. Tutarlı kurallar, tüm çalışanlara eşit muamele edilmesini ve adil bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar.

3. Doğru Bilginin Aktarımı: Kararların doğru ve güncel bilgilere dayanması gerekmektedir. Bu durum karar süreçlerinin şeffaflığını artırır ve çalışanların güvenini pekiştirir.
4. Karar Mercisinin Gücünün Tespiti: Karar vericilerin yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi, keyfi kararların önüne geçer ve hesap verebilirliği artırır.
5. Önyargılara Karşı Koruma: Karar süreçlerinin önyargılardan ve kişisel çıkar çatışmalarından arındırılması gerekmektedir. Bu durum kararların objektif kriterlere dayanmasını ve adil olmasını sağlar.
6. Çalışanların İtirazlarının Değerlendirilmesi: Çalışanların karar süreçlerine itiraz edebilme ve geri bildirim verebilme hakları olmalıdır. Bu durum çalışanların süreçlere katılımını ve adalet algılarını güçlendirir.
7. Prosedürlerde Değişikliğe İmkan Tanıma: Örgütsel prosedürlerin gerektiğinde güncellenebilmesi ve esneklik gösterilmesi önemlidir. Bu durum değişen koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırır.
8. Etik Standartların Belirlenmesi: Karar verme süreçlerinin etik ilkelere uygun olması ve bu standartların örgüt içinde belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum örgütün etik bir kültür oluşturmaya yardımcı olur.

Bu teori, örgütlerde adaletin sağlanması için pratik uygulamalara yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle aşağıdaki alanlarda önemli katkılar sağlamaktadır:

1. Katılımcı Yönetim ve Demokratik Süreçler: Çalışanlara karar vericileri seçme hakkı tanınması, örgüt içinde demokratik bir yönetim anlayışını teşvik eder. Bu durum çalışanların örgütsel süreçlere daha fazla dahil olmalarını ve aidiyet duygularını artırır (Folger ve Konovsky, 1989: 117).
2. Tutarlılık ve Eşitlik: Tutarlı kuralların uygulanması, çalışanların benzer durumlarda benzer muamele göreceklarine dair güven duymalarını sağlar. Bu durum örgütte eşitlik ilkesinin hayata geçirilmesine yardımcı olur (Leventhal, 1980: 41).

3. Şeffaflık ve Bilgi Paylaşımı: Doğru ve eksiksiz bilginin aktarımı, karar süreçlerinin şeffaflığını artırır. Bu durum çalışanların süreçlere olan güvenini ve katılımlarını güçlendirir (Colquitt vd., 2001: 428).
4. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi: Karar mercilerinin gücünün ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanması, örgüt içinde hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşmasını sağlar. Bu durum keyfi ve adil olmayan kararların önüne geçer (Leventhal vd., 1980: 51).
5. Objektiflik ve Önyargılardan Arınma: Karar süreçlerinde önyargılara karşı koruma mekanizmalarının oluşturulması, kararların objektif kriterlere dayanmasını sağlar. Bu durum çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkiler (Greenberg, 1990: 411).
6. Geri Bildirim ve İtiraz Mekanizmaları: Çalışanların itirazlarının değerlendirilmesi ve geri bildirimlerinin dikkate alınması, onların süreçlere aktif katılımını sağlar. Bu durum örgütte iletişimi ve işbirliğini artırır (Bies ve Shapiro, 1988: 679).
7. Esneklik ve Sürekli İyileştirme: Prosedürlerde değişikliğe imkan tanıma, örgütün değişen çevre koşullarına ve iç dinamiklere uyum sağlamasını kolaylaştırır. Bu durum sürekli iyileştirme kültürünün oluşmasına katkıda bulunur (Leventhal, 1980: 43).
8. Etik Standartlar ve Değerler: Etik standartların belirlenmesi, örgütte etik bir kültürün oluşmasını ve çalışanların bu değerlere uygun davranmasını teşvik eder. Bu durum uzun vadede örgütün itibarını ve sürdürülebilirliğini artırır (Trevino, 1992: 449).

Leventhal ve arkadaşlarının çalışması, örgütsel adalet literatüründe prosedürel adaletin önemini vurgulayan temel eserlerden biridir. Prosedürel adalet, çalışanların örgüte olan bağlılığını, iş tatminini ve performansını olumlu yönde etkileyen kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Lind ve Tyler, 1988: 94).

Greenberg (1990), örgütsel adaletin üç boyutunu (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) tanımlayarak literatüre önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle prosedürel

adaletin çalışanların adalet algısındaki rolünü vurgulamıştır (Greenberg, 1990: 439). Örgütlerde performans değerlendirme süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi, çalışanların performanslarına ilişkin geri bildirim alabilmeleri ve itirazlarını dile getirebilmeleri, prosedürel adaletin pratik uygulamalarına örnek olarak verilebilir (Folger ve Cropanzano, 1998: 83).

Her ne kadar Dağıtım Tercih Teorisi adaletin sağlanması için kapsamlı bir çerçeve sunsa da, bazı araştırmacılar kültürel farklılıkların ve bireysel değerlerin de adalet algısını etkilediğini belirtmektedir. Özellikle kolektivist kültürlerde, prosedürel adaletin önemi dağıtımsal adalete göre daha az olabilir (Leung ve Lind, 1986: 1136).

1.7. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Örgütsel adalet algısının oluşumunda bireysel niteliklerden ziyade, bu niteliklerin örgütsel yapıyı nasıl biçimlendirdiği belirleyici görünmektedir. Çalışanların tümünün kurum içinde aynı tutum ve davranışları sergilemesi beklenemez; zira kimi çalışanlar maddi, kimileri ise manevi gereksinimlerini öncelikli görür ve bu tercih, kişilik özelliklerince şekillenir. Farklı karakteristik özellikler, aynı karar ya da uygulamanın bazı çalışanlarca “adil”, diğerlerince “adil değil” şeklinde yorumlanmasına yol açar (Tunçbiz, 2015: 73).

Duygusal eğilimler de adalet algısının önemli bir belirleyicisidir. Yapılan ampirik bir çalışmada, olumlu duygusallığın etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet boyutlarını pozitif yönde etkilediği; buna karşılık olumsuz duygusallığın söz konusu üç boyut üzerinde ters yönlü etkiler yarattığı gösterilmiştir. Dahası, olumsuz duygusallığın, örgütsel adalet algısında olumlu duygusallığa kıyasla daha baskın olduğu saptanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 80).

Öte yandan, adalet algısını biçimlendiren yalnızca bireysel faktörler değildir; örgütsel tasarım ve yönetsel uygulamalar da algıyı doğrudan etkiler. Çalışanların karar süreçlerine katılımı arttıkça adalet algısının güçlendiği, kararların bütünüyle üst yönetim tarafından alınması durumunda ise algının zayıfladığı görülmektedir (Tunçbiz, 2015: 5). Karar yetkisinin üst düzeyde toplanması örgütte merkezîleşmeye işaret ederken, yetkinin

alışanlarla paylaşılması merkezileşme düzeyini düşürmekte ve adalet algısını olumlu yönde pekiştirmektedir.

cret politikaları da adalet algısının hassas bileşenlerindendir. cret düzeyindeki azalmalar, çalışanların örgütsel adaleti sorgulamasına yol açarken; ücret artışları adalet algısını yükseltmektedir (akır, 2006: 32). Dolayısıyla, örgütlerin ücret dağılımında şeffaf ve tutarlı bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların adalet algısını korumada kritik bir rol üstlenmektedir.

Örgütsel adaleti etkileyen unsurları belirleme amacı güden literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu alışmalar incelendiğinde, örgütsel adaleti etkileyen başlıca faktörler arasında iletişim, ücret ve ödül sistemleri, liderlik özellikleri gibi etmenler ne çıkmaktadır. Liderlik olgusuyla örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar, bu iki kavram arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik stilinin, çalışan motivasyonunu yükselterek örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği Susanj ve Jakopec (2012) tarafından ortaya konmuştur.

Örgüt iklimi de çalışanların örgütsel adalet algısını önemli ölçüde yönlendirmektedir. Bireyin davranışlarını sergilediği psikolojik ortamı tanımlayan örgüt iklimi, kişinin algısal ve dinamik bir çevrede bulunmasıyla karakterize edilmektedir. Kişinin rgt içinde merkezde olduğu bir iklim, örgütsel adalet algısının güçlenmesini sağlamaktadır (Doğan ve ngren, 2012: 31).

Örgüt kültürü, “ortak ve güçlü değerlerin sembolik anlam içeren anlatılar, efsaneler, sloganlar ve öyküler aracılığıyla aktarılması” olarak tanımlanmakta, her örgüte özgü yapısal bir kimlik sunmaktadır (Torun, 2012: 25). Bu kültürün yapısı ve işleyişi de örgütsel adalet algısının biçimlenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

rgtlenme, görev, sorumluluk ve yetkilerin dağıtımını planlayan bir yapı olarak, çalışanların eylem ve davranışlarını sergilediği erveyi oluşturmaktadır. Uygun biçimde kurgulanmış bir örgütsel yapı, örgütsel adaletin dışa vurumu olarak değerlendirilmektedir (Doğan ve ngren, 2012: 32).

Örgüt içindeki iletişimin güçlü, sağlıklı ve etkin olması, içsel uyum ve işbirliği açısından önemlidir. Bu yönüyle örgütsel iletişim, çalışanların ücret, terfi, sosyal imkanlar ve

performans değerlendirmesi gibi konularda adalet algılarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Prosedürel bilgilendirme olarak nitelendirilen bu iletişim biçimi, çalışanlarda adil bir örgüt ortamında bulunduklarına dair bir inanç yaratmaktadır (Doğan, 2002: 73).

Sosyal mübadele kuramına dayanarak örgüt ile çalışan arasındaki işbirliğini vurgulayan örgütsel destek, çalışanın örgütteki mutluluk, huzur ve uyumunu ifade etmektedir. Çalışanların örgüte katkılarının yöneticilerce takdir edilmesi, örgütsel desteğin temelini oluşturmakta ve örgütsel adalet algısını güçlendirmektedir (Tokgöz, 2011: 365).

Bu temel faktörlerin yanı sıra, bireysel nitelikler ve örgüt özellikleri de örgütsel adalet algısının şekillenmesinde etkili olmaktadır. Demografik özellikler, bu kişisel niteliklere örnek teşkil etmektedir. Leventhal ve Lane (1970)'in araştırması, cinsiyet faktörünün adalet algısında farklılaşmalara yol açtığını ortaya koymaktadır. Erkekler, ödüllerin örgüte katkı oranında dağıtılmasını daha fazla benimserken; kadınlar, tüm grubun refaha ulaşmasını sağlayacak bir paylaşım yaklaşımını savunmaktadır (Şahin, 2006). Saal ve Moore (1993) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise, kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla haksızlığa maruz kaldığı yönünde algılara sahip oldukları saptanmıştır. Eğitim durumu gibi diğer demografik faktörler de adalet algısı üzerinde etkili olmakta; eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin adaletle ilgili konularda daha duyarlı ve kendi haklarını daha fazla önemser hale geldikleri ifade edilmektedir (Dailey ve Delaney, 1992: 311).

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

Bu bölümde; iş tatmini kavramına ilişkin tanım ve açıklamalara, örgütlerde iş tatmininin önemi ile ilgili değerlendirmelere, iş tatmini teorilerine, iş tatminini etkileyen faktörlere ve iş tatminsizliğinin nedenleri ile sonuçlarına yer verilmektedir.

2.1. İş Tatmininin Tanımı

Son yıllarda, iş tatmini yönetim, sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında geniş çapta ilgi görmüştür. Gerçekte, bu konu üzerine yapılan çalışmalar çeşitli akademik sektörlerde uzun bir geçmişe sahiptir. Bu terim, renkli ve rekabetçi birçok akademik alanda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İş tatmini teriminin resmi tanımı, büyük sayıda vaka çalışmasına dayanarak yapılmıştır.

Smith ve arkadaşları (1969) iş tatminini, işyerinin çeşitli yönlerine yönelik duygular veya duygusal tepkiler olarak tanımlar. Bu tanım, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerinden ne kadar memnun olduklarını yansıtır. Mankoe (2002) ise, iş tatmini kavramını, çalışanların işlerine yönelik hissettikleri duygular topluluğu olarak tanımlar (Owusu, 2014: 283). Spector (1997) iş tatminini, insanların işlerini sevip sevmemelerinin derecesi olarak tanımlar. Younes (2012) iş tatminini, "insanların işleri ve işlerinin çeşitli yönleri hakkında hissettikleri şeyler olarak basitçe tanımlar. Bu durum insanların işlerinden hoşnut (tatmin olmuş) ya da hoşnut değil (tatminsiz) oldukları derecesidir." şeklinde ifade eder. Brief (1998), iş tatminini, işi sevme veya sevmeme ve dereceler hakkında duygu veya biliş yoluyla yansıtılan içsel durumun bir ifadesi olarak tanımlar. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru Weiss, iş tatminini Motowidlo'nunkine benzer bir şekilde daha net bir tanımla sunmuştur: iş tatminini, çalışma koşullarını olumlu olarak değerlendiren bir bireyin ölçülmüş yargısı olarak tanımlar. Harrison ve arkadaşları 2006 yılında yayımlanan "İş Tutumları Ne Kadar Önemlidir?" başlıklı makalede, iş tatmininin, entegratif davranışsal sonuçlar ve zaman dizinleri açısından yapılan meta-analitik değerlendirmelerde bir iş tutumu türü olduğunu belirtmişlerdir (Zhu, 2013: 295).

George ve Jones (2008), iş tatminini, insanların işleri hakkındaki duygu ve tutumlarının toplamı olarak tanımlar ve bu son derece memnun olmaktan ciddi bir hoşnutsuzluğa kadar değişebilir (Pantha, 2020). Cook (2008), iş tatminini basitçe çalışanların işlerine yönelik tutumları olarak açıklar. Başka bir deyişle, iş tatmini, çalışanların işlerindeki istek ve

ihtiyaçlarını karşılama seviyesiyle ilgili memnuniyet düzeylerini ifade eder. Sonuç olarak, iş tatmini, bir çalışanın arzu ettiği düzeyde talepleri karşıladığı izlenimi sonucu ortaya çıkan mutlu duygular olarak temsil edilebilir ya da gözlemlenebilir. Örneğin, bir iş beklenen psikolojik veya fizyolojik ihtiyaçları karşılıyorsa iş tatmini yüksek olarak belirtilir. Ancak, iş çalışanın psikolojik veya fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, iş tatmininin düşük olduğu belirtilir (Owusu, 2014: 284). Mudor ve Tooksoon (2011) iş tatminini, bireylerin işlerinin doğasına yönelik duygularının bir durumu olarak tanımlar. Bireylerin farklı örgütsel bağlamlara yönelik görüşlerine iş tatmini olarak atıfta bulunulur. Luz, De Paula ve De Oliveira (2018) ise iş tatminini, iş yerinde ne kadar keyif alındığını ifade eder (Ensour vd., 2018: 339). iş tatmini, bir çalışanın işinden ne beklediği ile işin kendisinden gerçekte ne aldığı arasındaki fark olarak tanımlanır (Saeed, 2016). Özetle, iş tatmini, insanların işlerini sevip sevmeme derecesi olarak tanımlanır ve çalışanların iş yerindeki istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda ne kadar mutlu ve rahat olduklarını ifade eder.

2.2. Örgütlerde İş Tatmininin nemi

Bir organizasyonda, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduğunun önemi, organizasyonun ilerlemesi veya gerilemesine katkıda bulunur. Çalışanların ne kadar motive oldukları ve işlerine karşı sadık olmaları, iş verimliliğinin artmasına yol açacak, bu da organizasyonun olumlu bir imaja veya itibara sahip olmasına ve dolayısıyla daha yüksek satışlar ve gelirler elde etmesine katkı sağlayacaktır. Öte yandan, işlerinden memnun olmayan ve motivasyonu düşük çalışanlar, verimli bir şekilde katkıda bulunmayabilir, işlerine kayıtsız bir yaklaşım sergileyebilir ve organizasyonla uzun süreli bir ilişki srdremeyebilirler. Bu durum, daha yüksek istifa oranlarına ve organizasyon için dikkat çekici bir itibar sorununa yol açabilir. Sadece bu da değil, düşük verimlilik, daha düşük satışlar ve gelirlerle sonuçlanacaktır. Altanchimeg Zanabazar'ın (2018) makalesinde belirttiği gibi, çalışanlar işlerinden ne kadar memnun olurlarsa, organizasyona o kadar sadık kalırlar ve bu sadakat, organizasyonun finansal ve finansal olmayan performanslarını iyileştirmesine olanak tanır. Artan alışan sadakati, daha yüksek iş tatminine katkıda bulunacak ve bu da nihayetinde daha yüksek satışlar ve karllara katkıda bulunacaktır.

2.3. İş Tatmini Teorileri

Locke (1969), iş tatminini bireyin iş değerlerini karşıladığı veya bu değerleri gerçekleştirmeye yardımcı olduğu yönünde değerlendirmesinden kaynaklanan hoşnut edici bir duygusal durum olarak tanımlar. Başka bir deyişle, iş tatmini bireylerin işlerine yönelik duygularını ifade eder. İş tatmini, kişilerin işlerine nasıl hissettikleridir. Locke tarafından sunulan iş tatmini tanımı, işin duygusal bileşenini etkili bir şekilde özetler. İş tatminini, iş değerlerini yerine getirme kaynaklı hoşnut edici bir duygusal durum olarak çerçevelemek, tatminin sadece iş koşullarının bir fonksiyonu olmadığını, aynı zamanda bireylerin rolleri hakkındaki algıları ve duygularını da vurgular. Bu duygusal yön, iş tatmininin kişiden kişiye değişebilen öznel bir nitelik taşıdığını gösterir. Bir işin bir birey için genel olarak veya işin farklı yönleri açısından tatmin edici olup olmadığı değerlendirilir (Spector, 1997).

Bazı teorisyenler, iş tatmini teorilerini çalışma koşulları kavramlarına göre tanımlamışlardır. Literatür incelendiğinde, iş tatmini teorilerinin genellikle teorilerin doğasına ve/veya kronolojik görünümüne göre gruplandırıldığı görülmektedir. Teorilerin doğasına göre, Shajahan ve arkadaşları (2004) bunları içerik teorileri ve süreç teorileri olarak gruplandırmıştır. İçerik teorileri arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Teori X ve Teori Y, Alderfer'in ERG Teorisi ve McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi bulunur. Süreç Teorileri arasında Davranış Modifikasyonu, Bilişsel Değerlendirme Teorisi, Hedef Belirleme Teorisi, Güçlendirme Teorisi, Beklenti Teorisi ve Adalet Teorisi yer alır (Shajahan vd., 2004: 94). Luthans (2005) ise teorileri içerik, süreç ve çağdaş teoriler olmak üzere sınıflandırır. İçerik teorilerinde İhtiyaçlar Hiyerarşisi, İki Faktör ve ERG teorilerini; süreç teorilerinde Beklenti Teorisi ve Porter ve Lowler Modelini; çağdaş teoriler arasında ise Adalet, Kontrol ve Ajans Teorilerini sayar. Öte yandan, Robbins ve Judge (2007) teorileri kronolojik sıraya göre sınıflandırır ve bunları erken ve çağdaş teoriler olarak gruplar. Erken teoriler İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Teori X ve Y, İki Faktör Teorisi'ni; çağdaş teoriler ise McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi, Hedef Belirleme Teorisi, Güçlendirme Teorisi, İş Tasarım Teorisi, Adalet Teorisi ve Beklenti Teorisi'ni içerir. Araştırmacılar bu teorileri zamanla tartışmış ve farklı araştırma grupları iş tatmini teorilerini farklı şekillerde dahil etmiş veya çıkarmıştır. İş tatmini ile ilgili ana ve en önemli teoriler aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu teoriye göre, insan davranışları üzerinde en belirleyici faktörün insan ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların bir motivasyon kaynağı olarak işlev görebileceği belirtilmektedir (Werner, 1993: 41). İnsan ihtiyaçlarının yapılandırılması ve önceliklerinin anlaşılması için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin incelenmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. İhtiyaçlar genel olarak iki ana kategoriye ayrılır: Birinci kategoride fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yer alırken, ikinci kategoride ise sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır (Yüksel, 1998: 82). İnsan ihtiyaçlarının yaşam, motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkileri Şekil 1'de gösterilmektedir (Akgündüz, 2006: 33).



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: Akgündüz, 2006: 33

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, beş ihtiyaç birbirini hiyerarşik olarak tetiklemektedir. En alttaki ihtiyaçların giderilememesi, üst seviyedeki ihtiyaçların da karşılanamayacağını ve dolayısıyla bireyin motive olamayacağını öne sürer. Fizyolojik

ihtiyaçlar gibi ilk basamaktaki ihtiyaçlar belirli bir düzeyde karşılandığında, üst seviyedeki ihtiyaçlar bireyin davranışlarını belirlemeye başlar. Maslow'un teorisine göre, insan davranışlarını yönlendiren temel faktör, ihtiyaçlardır. Eğer en temel ihtiyaçlar karşılanmazsa, birey üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya yönelememektedir. Bu hiyerarşik yapıya göre, bir ihtiyacın karşılanması sonraki ihtiyacın ortaya çıkmasına zemin hazırlar ve bireylerin temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra, bu ihtiyaçlar artık motivasyon sağlamaz, motivasyonun devamı için bir üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanması gereklidir (Uslu, 2021: 71). Maslow'a göre, bireylerin motive olabilmesi için ihtiyaçlarının yalnızca sıralı bir biçimde karşılanması gerekmektedir ve hiyerarşide bir seviyede yer alan ihtiyaçların karşılanması, tatmin duygusunu tam anlamıyla sağlamayabilir. Yüksek motivasyon seviyelerine ulaşılması, karşılanan ihtiyacın üzerindeki bir başka ihtiyacın da giderilmesiyle mümkün olur (Gökçe, 2021: 35).

Fizyolojik ihtiyaçlar, insanların hayatta kalmaları için zorunlu olarak karşılanması gereken, karşılanmadıklarında yaşamın sürdürülebilirliğini engelleyen ve yaşam boyunca belirli aralıklarla tekrar eden, temel ihtiyaçlardır. Birey, fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamakla meşgulken diğer ihtiyaçlarına odaklanamaz (Uslu, 2021: 75). Güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçların ardından gelir ve bireyi kendini toplumsal bir çerçevede konumlandırmaya iter. İnsanın temelinde yer alan ait olma ve sevgi ihtiyacı ise evrenseldir; insanlar sosyal varlıklar olarak toplum içinde yaşarlar ve diğer insanlardan bağımsız bir yaşam sürdüremezler, bu yüzden sevmek ve sevilme ihtiyacı içindedirler (Başaran, 2004: 16).

İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından fark edilmesini ve takdir edilmesini arzularlar. İş arkadaşları arasında üstünlük kurma, takdir toplama, statü kazanma ve dikkat çekme gibi ihtiyaçlar bu bağlamda önem taşımaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireylerin kendi becerilerini sergileyebilme potansiyellerini ve bu becerileri keşfedip değerlendirerek pratiğe dökme ihtiyacı olarak tanımlanır. Ayrıca, çalışanların bu becerilerini sergileyebilme imkanlarının artması, iş tatmin düzeylerinin yükselmesiyle doğru orantılı olarak ilerlemektedir (Başaran, 2004: 21).

2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in İki Faktör Teorisi (1959) olarak da bilinen Motivasyon-Hijyen teorisine göre, iş memnuniyetini sağlayan unsurlar, motivatörler olarak adlandırılır ve işin içeriği ile işin doğası ve iş performansının getirdikleri ile ilişkilidir. Memnuniyetsizlik faktörleri ise hijyen faktörleri olarak adlandırılır ve işin bağlamı veya çevresiyle ilişkilidir. Motivatörler başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak sıralanabilir. Hijyen faktörleri ise şirket politikası, yönetim, denetim, maaş, kişilerarası ilişkiler, yönetici ve çalışma koşullarını içerir. House ve Wigdor'a (1967) göre, temel hijyen faktörü şirket politikası ve yönetimidir; bu faktörler, organizasyon içinde verimsizliğe veya etkisizliğe katkıda bulunabilir. İkinci en önemli faktör, iş bilgisi eksikliği veya görev ve rehberlik sağlama yeteneği olmayan yetersiz teknik denetim olarak nitelendirilir. Herzberg, hijyen faktörlerinin iyileştirici faktörler olarak hizmet etmediğini, ancak önleyici tedbirler olarak işlev gördüğünü belirtir. Tıpkı hijyenin sağlık için önemli olması ve hastalıkları önlemesi gibi, iş ayarlarındaki hijyen faktörleri de memnuniyet için önemlidir ve memnuniyetsizliği önlemeye yardımcı olmaktadır.

2.3.3. Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını temel alarak insan ihtiyaçlarını üç kategoriye ayıran ERG teorisini geliştirmiştir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar, tatmin önceliğine göre sıralandığında varoluş, ilişki ve gelişme ihtiyaçları olarak düzenlenir. ERG teorisine göre, bireyler farklı ihtiyaçları eş zamanlı olarak karşılayabilir ve ilk iki kategorideki ihtiyaçların tatmin edilmesi, gelişme ihtiyacının artmasına katkıda bulunur. Eğer gelişme ihtiyacı karşılanamazsa, bireylerin daha temel ihtiyaçlara geri dönüş yapabilecekleri belirtilmektedir (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011: 46). Alderfer, Maslow'un modelindeki ilk iki basamak olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını "varoluş ihtiyacı" olarak, Maslow'un üçüncü basamakta tanımladığı sosyal ihtiyaçları "ilişki ihtiyacı" olarak ve Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ise "gelişme ihtiyacı" olarak yeniden adlandırmıştır. Maslow ve Alderfer'in teorilerinde ele alınan temel ihtiyaçlar Uslu'nun (2021) aktardığı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Maslow’un ve Alderfer’in Teorilerinde Yer Alan Temel İhtiyaçlar

Maslow’un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Alderfer’in (1969) ERG Teorisi
Fiziksel İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyaçları	Varoluş İhtiyacı
Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	İlişki İhtiyacı
Statü ve Saygınlık İhtiyacı Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı

2.3.4. McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland’ın (1961) İhtiyaçlar Teorisi - Başarı Teorisi'ne göre, insan motivasyonu üç temel güdüden birinden kaynaklanır: başarı, güç veya bağlılık. Yamaguchi (2003) tarafından belirtildiği üzere, kendini gerçekleştirme, bireysel hedeflere ulaşmayı ve başkalarından bağımsız olarak faydalar elde etmeyi içerir. Güç ihtiyacı, diğer insanları ve durumları etkileme ve kontrol etme arzusunu ifade eder. Bağlılık ihtiyacı ise, kişilerarası ilişkilerde güven ve iş birliği geliştirme, sosyal itibar ve sosyalleşme arayışı etrafında şekillenir.

2.3.5. Adams’ın Eşitlik Teorisi

Adams’ın 1960 yılında ortaya koyduğu Eşitlik Teorisine göre, iş tatmini, çalışanların kendilerini iş arkadaşlarıyla karşılaştırmalarının sonucuna göre değişir. Bu karşılaştırmada, çalışanlar kendilerini iş arkadaşlarıyla eşit olarak gördüklerinde iş tatmini yaşarlar (Özpehlivan, 2018: 97). Teoriye göre, iş arkadaşlarıyla eşit koşullarda çalışan ve hak ettiği ücreti alan çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek olabilir (Çevik Kılıç, 2016: 196).

2.3.6. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teori, bireylerin iş performansları ile elde ettikleri ödüller arasındaki ilişkiyi üç ana faktör (beklenti, araçsallık ve değer) üzerinden inceler. Beklenti, çalışanın gösterdiği çabanın beklediği performans düzeyine ulaşmasını ifade ederken; araçsallık, bu performansın istenen ödüle ulaşmada aracı olması anlamına gelmektedir. Değer ise, elde edilen ödülün çalışan için taşıdığı anlamı ve önemi belirtir (Gökçe, 2021: 41). Vroom'un beklenti teorisine göre, çalışanlar için değerli olan ödüller, motivasyonlarını artırır ve sonuç olarak iş tatmininde de pozitif bir gelişme sağlar. Genel olarak beklenti teorisinde, iş tatmini elde etmek, çalışanın gösterdiği çabaya bağlıdır ve bu çaba için bir motivasyon kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır (Öztürk ve İlman, 2015: 76).

Vroom'un beklenti teorisine göre, bireylerin işlerine çaba göstermeleri üç temel faktörle mümkündür. İlk faktör olan beklenti, bireyin çabasının performansa dönüşeceğine olan inancını temsil eder. İkinci faktör olan araçsallık, gösterilen performansın amaçlanan hedefe ulaşmada bir araç olarak kabul edilmesini ifade eder. Üçüncü ve son faktör olan değer ise, iyi bir performans sonucunda elde edilecek ödülün birey için ne kadar değerli olduğunu, yani ödülü ne kadar çok arzuladığını gösterir (Erdem, 1998: 53).

2.3.7. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisinin geliştirilmiş versiyonuna göre, bireysel farklılıkların performansa olan etkisi oldukça belirgin bir şekildedir. Çalışanların kişisel hedefler doğrultusunda örgüt içinde hareket ettikleri ve bu hedeflere ulaşmak için performans gösterdikleri belirtilmektedir. Hedeflerine ulaşan bireylerin işlerinden tatmin oldukları, aksine hedeflerine ulaşamayanların ise tatminsizlik yaşayıp performanslarının düştüğü ifade edilmektedir (Gökçe, 2021: 75). Ayrıca, iyi bir performansın sadece gösterilen çaba ile sınırlı olmadığı, bunun yanı sıra çalışanın çabasının sağlam bilgi ve becerilerle desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Öztürk ve İlman, 2015: 81). Bu teori, Vroom'un orijinal beklenti teorisindeki bazı eksikliklere dikkat çeker. Geliştirilmiş teoriye göre, birey ne kadar çaba gösterirse göstere, bilgi ve yetenekleri yetersizse başarı şansı düşük olacaktır. Ayrıca, çalışanların örgüt tarafından kendilerine verilen rolleri doğru algılamamaları ve bu konuda gereken adımları atmamaları, başarının elde edilemeyeceği anlamına gelir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 43).

2.3.8. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

Hedef Belirleme Teorisi'nde (1968), Locke, çalışanların bilinçli hedefleri ve niyetleri ile görev performansları arasındaki ilişkiye odaklanır. Locke'un (1968) hedef belirleme teorisi, bir çalışanın o işle ilgili niyetlerine bağlı olarak motivasyon ve tatmin elde edebileceğini öne sürer. Locke, zorlayıcı hedeflerin kolay hedeflere kıyasla daha büyük performanslara yol açtığını; belirli ve zorlayıcı hedeflerin, en iyisini yapmaya yönelik belirsiz bir hedeften daha yüksek çıktı sağladığını ve davranışsal niyetlerin karar verme sürecini yönlendirdiğini savunur.

Edwin Locke'un 1968 yılında geliştirdiği teori, bireylerin tatmin seviyelerini en iyi belirleyen unsurun kendileri tarafından belirlenen hedefler olduğunu öne sürer. Bu teori, aynı işi yapan bireyler arasında performans farklılıklarının nedenlerini araştırır (Gökçe, 202: 64). Teoriye göre, yüksek ve zorlayıcı hedeflere sahip bireylerin diğerlerine kıyasla daha fazla performans sergilemeleri beklenir ve bu bireylerin motivasyon seviyelerinin daha yüksek olması gerektiği vurgulanır (Erdem, 1998: 54). Bireylerin belirledikleri zorluk derecesine göre orantılı bir çaba göstermeleri için motivasyonlarının yüksek olması önemlidir. Bu teoriye göre, hedefler bir motivasyon kaynağı olarak işlev görür ve çalışanların, belirlenen hedeflere ulaşana kadar çalışma arzuları sürer. Kuramın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, örgüt yöneticileri ve çalışanlarının ulaşılacak hedefler konusunda benzer bir bakış açısına ve niyete sahip olmaları gerekmektedir (Yelek, 2021: 101).

2.3.9. X ve Y Teorisi

Douglas McGregor'un Teori X ve Y'si (1960), işe yönelik iki farklı insan doğası varsayımı üzerine kuruludur.

Teori X'e göre;

- 1) Tipik bir insan doğası gereği işten hoşlanmaz ve mümkün olduğunda işten kaçınır,
- 2) İnsanların işten hoşlanmamaları nedeniyle, çoğu bireyin motive olabilmesi için zorlama, kontrol, yönlendirme veya ceza tehdidi gereklidir,

3) Ortalama bir insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınır, sınırlı hırs sahibidir ve her şeyden önce güvenlik ister.

Öte yandan Teori Y, insan doğasına dair daha olumlu varsayımlar sunar:

1) İşte fiziksel ve zihinsel çaba sarf etmek, oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır,

2) Dış düzenlemeler ve ceza tehdidi, organizasyonel hedeflere yönelik çaba gösterilmesini sağlamanın tek yolu değildir. Bireyler, adadıkları hedeflerin peşinden gitmek için kendi kendilerini yönlendirme ve disiplin gösterebilme kapasitesine sahiptirler,

3) Hedeflere bağlılık, bu hedeflerin başarılmasına bağlı ödüllerle etkilenir,

4) Uygun koşullar altında, tipik bir birey sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, aynı zamanda aktif olarak sorumluluk arar,

5) Organizasyonel zorlukların çözümünde hayal gücü, yaratıcılık ve yenilikçilik kullanma yeteneği, sadece seçkin azınlığa özgü değil, nüfusun genelinde yaygındır,

6) Modern endüstriyel yaşam koşulları altında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyelleri yalnızca kısmen kullanılmaktadır.

2.3.10. İş Karakteristikleri Teorisi

Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Teorisi, beş temel iş boyutunun çalışanların psikolojik durumlarını etkilediğini ve bu yolla kişisel ve iş ile ilgili yararlı sonuçları etkilediğini öne sürer. Bu boyutlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Bu boyutlar, çalışanların üç önemli psikolojik durumunu etkiler: işin yaşanılan anlamlılığı ve sonuçların bilgisi. Beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev önemi, bir işin psikolojik anlamda önemli olmasını belirleyen faktörlerdir. İş sonuçları için yaşanılan sorumluluk, özerklik tarafından belirlenir. Sonuçların bilgisi ise geri bildirimle belirlenir.

Bu teoriye göre, işin zengin bir içeriğe sahip olması (beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev önemi ile temsil edilir), çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını sağlar. Özerklik, çalışanların kendi iş sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissetmelerine olanak tanırken, geri bildirim de çalışanların işlerinde ne kadar başarılı olduklarını anlamalarına yardımcı olur. Bu psikolojik durumlar, yüksek iş tatmini, yüksek motivasyon ve genel olarak işte yüksek performans gibi olumlu iş sonuçları ile ilişkilendirilir. Dolayısıyla, yöneticilerin ve organizasyonların, çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırmak için bu iş karakteristiklerini geliştirmeleri önem taşır.

2.3.11. Referans Grubu Teorisi

Sosyal Referans-Grup Teorisi, bireylerin kişisel tercihleri ve beklentilerinden ziyade destek için güvendikleri grubun perspektifine odaklanır. Bu gruba "referans grubu" denir ve bireylerin dünya görüşünü ve sistem içindeki çeşitli faktörlere yönelik yaklaşımlarını şekillendirir. İnsanlar, kendilerini değerlendirmek veya tercihlerini, beklentilerini, tutumlarını veya davranışlarını temellendirmek için referans gruplarını bir standart olarak kullanırlar (Mishra ve Chaurasiya, 2021: 93).

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik duygusal ve zihinsel değerlendirmelerinin bir sonucudur ve örgütsel performansın yanı sıra çalışanların bireysel refahı için de kritik bir öneme sahiptir. İş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörler genel olarak kişisel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır.

2.4.1. Kişisel Faktörler

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik duygusal ve zihinsel değerlendirmelerinin bir sonucudur ve örgütsel verimlilik ile çalışanların refahı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, iş tatminini etkileyen faktörlerin anlaşılması hem örgütler hem de bireyler için önemli bir araştırma konusu olmuştur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008; 2).

Yaş: Çalışanların yaşları, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Araştırmalar, genellikle yaşın artmasıyla iş tatmininin de arttığını göstermektedir. Bunun

nedeni, yaşı çalışanların işlerinde daha deneyimli olmaları ve kariyerlerinde daha istikrarlı bir noktaya ulaşmış olmalarıdır (Kalleberg ve Loscocco, 1983: 81).

Cinsiyet: Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisi karmaşık ve bazen çelişkili sonuçlar vermektedir. Bazı araştırmalar, kadınların erkeklere göre daha düşük iş tatmini yaşadığını öne sürerken, diğerleri cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmektedir (Clark, 1997: 97). Bu farklılıklar, kültürel ve sektörel faktörlerden kaynaklanabilir.

Eğitim: Eğitim seviyesi, çalışanların beklentilerini ve işlerinden elde ettikleri tatmini etkileyebilir. Yüksek eğitilmiş bireyler, genellikle daha yüksek beklentilere sahiptir ve bu beklentiler karşılanmadığında iş tatminsizliği yaşayabilirler (Tsai vd., 2007: 5321).

Kişilik Özellikleri: Kişilik özelliklerinin iş tatminiyle ilişkisinde Beş Faktör Kişilik Modeli ve duygusal zeka öne çıkmaktadır. Beş faktör kişilik modeli (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık), iş tatmini ile ilişkili önemli kişilik özelliklerini tanımlar. Örneğin, yüksek sorumluluk düzeyine sahip bireyler, genellikle daha yüksek iş tatmini yaşarlar (Judge vd., 2002: 533). Duygusal zeka, bireylerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama ve yönetme yeteneğini ifade eder. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar, iş stresini daha etkili bir şekilde yönetebilir ve bu da iş tatminini artırabilir (Carmeli, 2003: 791).

İş Değerleri ve Beklentiler: İçsel ve dışsal değerler ile beklenti ve gerçeklik arasındaki uyum, iş tatminini etkileyen önemli kişisel faktörlerdir. Çalışanların işlerinden beklentileri ve değerleri, iş tatminini önemli ölçüde etkiler. İçsel değerler (kişisel gelişim, özerklik, anlamlılık) ve dışsal değerler (ücret, statü, güvenlik) arasındaki denge, bireyin iş tatminini belirler (Ryan ve Deci, 2000: 58). Beklentileri ile gerçeklik arasındaki uyum, iş tatmini üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Beklentileri karşılanmayan çalışanlar, iş tatminsizliği yaşayabilirler (Wanous vd., 1992: 291).

Motivasyon: İçsel motivasyon, bireyin işi kendi içinde tatmin edici bulmasıdır. İçsel olarak motive olan çalışanlar, genellikle daha yüksek iş tatmini yaşarlar (Amabile, 1993). Dışsal motivasyon ise ödüller, tanınma veya cezadan kaçınma gibi dış faktörlere dayanır. Dışsal motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi karmaşık olabilir ve bazen içsel motivasyonu azaltabilir (Deci vd., 1999: 639).

Algılanan Kontrol ve Özerklik: Çalışanların işlerinde ne kadar özerkliğe sahip oldukları, iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Daha fazla kontrol ve karar verme yetkisi olan çalışanlar, genellikle daha yüksek iş tatmini yaşarlar (Hackman ve Oldham, 1976: 261). Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve yetkilendirilmesi, iş tatminini artırabilir. Bu durum çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine yardımcı olur (Spreitzer, 1995: 1151).

Stres: Yüksek düzeyde iş stresi, iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Stres, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını etkileyerek işten alınan tatmini azaltır (Spector, 1997: 34). Etkili başa çıkma stratejilerine sahip çalışanlar, iş stresini daha iyi yönetebilir ve bu da iş tatminini artırabilir (Lazarus ve Folkman, 1984: 112).

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler, demografik özelliklerden kişilik özelliklerine, motivasyondan algılanan kontrole kadar geniş bir yelpazede incelenmiştir. Bu faktörlerin anlaşılması, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi karşılamasına yardımcı olmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel Kültür: Örgütsel kültür, bir örgütün paylaşılan değerleri, inançları ve normları olarak tanımlanır. Örgütsel kültür, çalışanların işlerine ve örgüte karşı tutumlarını etkileyebilir. Denison (1990), güçlü bir örgütsel kültürün çalışanların iş tatminini artırabileceğini belirtmektedir. Kültür, çalışanların örgüte bağlılığını ve işlerine olan motivasyonlarını da etkileyebilir.

Örgütsel İklim: Örgütsel iklim, çalışanların örgüt içindeki algıladıkları atmosferi ifade eder. Pozitif bir örgütsel iklim, çalışanların iş tatminini artırabilir. Parker vd. (2003), destekleyici bir örgütsel iklimin çalışanların iş tatminini ve performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Liderlik Tarzları: Dönüşümcü liderlik, liderin çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için vizyoner ve ilham verici bir yaklaşım sergilediği bir liderlik tarzıdır. Bass ve Avolio (1994), dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminini artırdığını belirtmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve işlerinden aldıkları tatmini olumlu yönde etkiler. Etkileşimci liderlik, liderin ödül ve ceza sistemleri

aracılığıyla çalışanların performansını yönlendirdiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş tatminini etkileyebilir, ancak genellikle dönüşümcü liderliğe göre daha az etkilidir (Judge ve Piccolo, 2004: 758).

İletişim ve Bilgi Paylaşımı: Örgüt içinde açık ve etkili bir iletişim, çalışanların iş tatminini artırabilir. De Ridder (2004), etkili iletişimin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. İletişim eksikliği veya yanlış iletişim, çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Örgüt içinde bilgi paylaşımı ve şeffaflık, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir. Bilgi paylaşımı, çalışanların örgütsel hedeflere katkıda bulunma duygusunu artırır ve bu da iş tatminini olumlu yönde etkiler (Srivastava vd., 2006: 1241).

Ödül ve Tanıma Sistemleri: Adil ve rekabetçi bir ücretlendirme sistemi, çalışanların iş tatminini artırabilir. Adams'ın (1963) Adalet Teorisi, çalışanların aldıkları ödüllerin harcadıkları çaba ile orantılı olmasını beklediklerini belirtir. Ücretlendirmede adaletsizlik algısı, iş tatminsizliğine yol açabilir. Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir. Allen ve Helms (2002), etkili bir ödüllendirme sisteminin çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırdığını göstermektedir.

İş Tasarımı ve İş Yüğü: İşin yapısı ve çalışanlara sunulan görevlerin çeşitliliği, iş tatminini etkileyebilir. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Modeli, işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim gibi özelliklerin iş tatminini artırdığını belirtir. Monoton ve tekrarlayan işler, iş tatminsizliğine yol açabilir. Aşırı iş yükü ve iş stresi, çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Karasek'in (1979) İş Talepleri-Kontrol Modeli, yüksek iş taleplerinin ve düşük kontrolün çalışanların stresini artırdığını ve iş tatminini azalttığını gösterir.

Kariyer Gelişimi ve Eğitim Olanakları: Çalışanlara sunulan kariyer gelişimi imkanları, iş tatminini artırabilir. Greenhaus vd. (1990), kariyer gelişimi fırsatlarının çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Eğitim ve gelişim programları, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olabilir. Bu da çalışanların iş tatminini artırır (Noe, 1999: 41).

İş ve Özel Yaşam Dengesi: Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkanları, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olabilir. Clark (2000), iş ve özel yaşam dengesinin sağlanmasının iş tatminini artırdığını belirtmektedir. Örgütlerin çalışanların özel yaşamlarına gösterdikleri destek, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir. Thomas ve Ganster (1995), örgütsel desteğin iş stresi ve tatmini üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, örgütsel kültür ve iklimden liderlik tarzına, iletişimden ödül sistemlerine kadar geniş bir yelpazede incelenmiştir. Bu faktörlerin anlaşılması, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi karşılamasına ve böylece iş tatminini artırmasına yardımcı olmaktadır.

2.5. İş Tatminsizliğinin Nedenleri ve Sonuçları

Bireylerin yaşadığı iş tatmin düzeyini önemli ölçüde etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır: kişilik, değerler, iş durumu ve sosyal etki (Düzgün ve Çelik, 2023: 20081). Temelde, bir kişinin hayatta nasıl hissettiği, düşündüğü ve davrandığı, iş hakkındaki düşüncelerini ve duygularını şekillendirmede birincil belirleyici olarak hizmet eder. Bireyin kişiliği, iş hakkındaki düşüncelerini ve duygularını şekillendirme konusunda önemli bir faktördür ve iş tatmin düzeyini olumlu veya olumsuz olarak etkiler. Örneğin, büyük beşli kişilik özelliği çerçevesinde dışadönüklük boyutunda yüksek puan alan bireyler—diğerleri uyumluluk, açıklık, sorumluluk ve nevrotiklik—pozitif duygular, sosyallik ve sıcaklık gibi özelliklerle karakterize edilen bu özellikte düşük puan alanlara kıyasla daha yüksek iş tatmin düzeyleri yaşama eğilimindedir (George, 2016: 284). Psikologlar ve organizasyonel davranışçılar, bir kişinin mizacının, iş tutumlarını ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerini olumlu veya olumsuz etkileyebileceğini gözlemlemiştir.

Kişisel değerler de iş tatmini üzerinde etkilidir. Memnuniyet, çalışanın değerleri, beklentileri ve standartlarına göre çalıştığında gerçekleşir. Tersine, çalışanlar işlerinin bu standartları karşılamadığını düşündüklerinde memnuniyetsizlik ortaya çıkar (Gordon, 2011: 201). Araştırmalar, iş tatmininin çalışanın performansı ile pozitif korelasyon gösterdiğini öne sürmektedir. Memnun olan çalışanlar genellikle daha fazla ilgili, üretken ve iş görevlerine karşı daha bağlı olma eğilimindedir (Andreas, 2022: 31). Değerler, "işin

üretmesi gereken sonuçlara ve birinin nasıl davranması gerektiğine dair inançlar" olarak tanımlanır (George, 2016: 291).

Araştırmalar tutarlı bir şekilde değerler ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır (Atta-Panin, 2008: 46). İçsel iş değerlerine öncelik veren ve maaş yerine iş tatminini önceleyen bir çalışan, maaş düzeyinden bağımsız olarak daha fazla memnuniyet yaşama olasılığına sahiptir (George, 2016: 290). Buna karşın, yüksek maaş gibi iş sonuçlarını önceleyen güçlü dışsal iş değerlerine sahip bir birey, iyi ödeme yapan ancak monoton bir işte memnuniyet bulabilirken, zayıf dışsal değerlere sahip biri bunu yapamayabilir. Şüphesiz, iş tatmininin en önemli belirleyicilerinden biri iş durumunun kendisidir. Bir birey tarafından gerçekleştirilen görevlerle ilişkilendirilen ilgi düzeyi, zorluk veya sıkıntı çeşitli faktörler tarafından etkilenir. Bunlar arasında fiziksel çalışma ortamı, iş arkadaşları ve müşterilerle etkileşimlerin kalitesi ve adil ücret ve faydalar, iş güvencesi ve adil politikalar gibi unsurları içeren çalışanlara yönelik organizasyonun muamelesi bulunur (George, 2016: 290).

İş tatmini düzeyi, çalışanların elde tutulmasını da etkiler. Memnun olan çalışanlar aynı organizasyonda çalışmaya devam etme olasılığı daha yüksek olup, dolayısıyla işten ayrılma oranlarını ve ilişkili maliyetleri azaltır (Hassan, 2022: 445). Çalışanların genel refahı ve zihinsel sağlığı da etkilenir. Memnun çalışanlar daha düşük stres, kaygı ve tükenmişlik seviyeleri yaşayabilir (Hulin, 2003: 83). Sosyal etki, iş tatmininin ana belirleyicilerinden biri olarak görev yapar ve bireylerin veya grupların bir bireyin tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini temsil eder (George, 2016: 289). Çalışanların iş arkadaşları, bireyin bağlı olduğu gruplar ve yetiştirildikleri kültürel arka plan, iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilir ve tutumları şekillendirebilir. George (2016) tarafından vurgulandığı üzere, bir çocuğun büyüdüğü aile ortamı, yetişkinlikteki iş tatminleri üzerinde kalıcı etkiler bırakabilir. Örneğin, mütevazı koşullarda yetiştirilen bir birey daha yüksek maaş kazanmayı arzulayabilir, ancak istenenden düşük maaş nedeniyle iş tatminsizliği yaşamayabilir. Ayrıca, hafta sonları veya akşamları toplantılar veya pratikler gerektiren belirli gruplara mensup çalışanlar, bu zamanlarda benzer taahhütler gerektiren işlerle ilgili olarak memnuniyetsizlik ifade edebilir. Yüksek düzeyde çalışan memnuniyetine sahip organizasyonlar genellikle çalışmak için arzu edilen yerler olarak

olumlu bir itibarın keyfini çıkarır. Bu durum en iyi yetenekleri çekme ve müşteriler ve paydaşlarla güçlü ilişkiler kurma yeteneklerini artırabilir (Soeling vd., 2022: 5).

İş tatmininin olası sonuçları, örgütsel bağlılık, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) ve çalışan refahı burada tartışılmıştır. İş tatmininin sonuçları, bireyin organizasyonlarına olan bağlılığını önemli ölçüde etkileyebilir. Artan iş tatmini genellikle daha büyük örgütsel bağlılıkla sonuçlanır. Buna karşılık, iş tatminsizliği işyerinde devamsızlık, geç kalma, işten ayrılma ve hatta grevler de dahil olmak üzere çeşitli sorunlara yol açabilir (Aremu ve Shahzad, 2015: 8). 155 çalışmadan 178 bağımsız örnekleme inceleyen meta-analizlere dayanan araştırma bulguları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve geri çekilme düşünceleriyle bağımsız olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ve düşünceleri iş tatmini ile yüksek oranda korelasyon göstermiştir (Randolph, 2005: 54). Udechukwu (2007) yaptığı çalışmada, hem içsel hem de dışsal tatminin, özellikle düzeltme memurları söz konusu olduğunda çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli faktörler olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, mevcut literatür, dışsal iş tatmini faktörlerinin işten ayrılma üzerinde odaklanan tahminler olmaya devam etmesine rağmen, içsel tatminin daha da önemli bir rol oynadığını ve çalışanların işten ayrılma davranışları üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür (Udechukwu, 2007: 127).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmanın konusu ile ilgili yapılan literatür çalışması bu bölümde yer almaktadır.

Leung, Smith, Wang ve Sun (1996) yaptıkları araştırmada, prosedürel ve performansa dayalı dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde olumlu etki yarattığını, etkileşimsel adaletin ise tatmin üzerinde anlamlı bir rolü olmadığını saptamışlardır. Ayrıca farklı kültürden çalışanlarla birlikte çalışma durumunda adalet algısının daha düşük, tatminin de daha zayıf olduğu gözlemlenmiştir.

Clay Warner, Reynolds ve Roman (2005) geniş bir veri seti üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, prosedürel adaletin iş tatminini açıklamada dağıtımsal adaletten daha güçlü olduğunu belirlemişlerdir. Bu bulgu, “grup değeri” modelini desteklemiş; geçmiş küçülme deneyimlerinin adalet–tatmin ilişkisini değiştirmedeği saptanmıştır.

Yürür (2008) araştırmasında, örgütsel adalet boyutlarının (prosedürel, dağıtımsal, etkileşimsel) iş tatminiyle ve çalışanların demografik özellikleriyle nasıl kesiştiğini incelemiştir. Sonuçlar, prosedürel ve etkileşimsel adaletin iş tatminini anlamlı biçimde artırdığını, dağıtımsal adaletin ise tek başına tatmin üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Cinsiyetin tüm adalet algılarıyla ilişkili olduğu, eğitim düzeyinin özellikle prosedürel adalet algısını farklılaştırdığı belirlenmiştir.

Çakar ve Yıldız (2009) algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynayıp oynamadığını incelemişlerdir. Hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin iş tatminini olumlu etkilediği; algılanan örgütsel desteğin, bu ilişkiyi bazı tatmin boyutlarında tam, bazı boyutlarda ise kısmi olarak aracıladığı bulunmuştur.

Al Zu’bi (2010) dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının iş tatminiyle ilişkisini incelemiş; tüm adalet boyutlarının tatmini anlamlı biçimde desteklediğini tespit etmiştir. Özellikle yöneticilerin adil tutumlarının çalışan memnuniyetinin belirleyici unsuru olduğu vurgulanmıştır.

Chen McCain, Tsai ve Bellino (2010) prosedürel ve dağıtımsal adaletin çalışanların etik davranışlarını güçlendirdiğini, dağıtımsal adaletin ise iş tatmini üzerinde en güçlü belirleyici olduğunu saptamışlardır. Bu sonuç, adil kazanç veya kaynak dağılımının tatmin için kritik önem taşıdığını göstermiştir.

Fatt, Khin ve Heng (2010) dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Her iki adalet boyutunun da tatmini ve bağlılığı artırdığı; işten ayrılma niyetini ise azalttığı görülmüştür. Çalışma, adil süreçler ve sonuçlar sağlandığında örgütsel verimliliğin desteklendiğini vurgulamıştır.

İşcan ve Sayın (2010) örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri incelemişler; adalet algısının hem iş tatmini hem de örgütsel güveni olumlu yönde beslediğini ve bu değişkenler arasındaki pozitif ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Zainalipour, Fini ve Mirkamali (2010) iş tatmininin farklı boyutları (yönetici, çalışma arkadaşı, ücret, terfi ve işin niteliği) ile dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bulgular, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin çoğu tatmin boyutunu pozitif etkilediğini; prosedürel adaletin ise tüm tatmin boyutlarıyla anlamlı ilişkili olduğunu göstermiştir.

Fatimah, Amiraa ve Halim (2011) örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmış; adaletin ve ÖVD'nin tatmini doğrudan güçlendirdiğini bulmuşlardır. Ayrıca ÖVD, adalet-tatmin ilişkisinde moderatör rolü oynamıştır. Sonuçlar, adil ortamların sadece tatmini değil, gönüllü vatandaşlık davranışlarını da teşvik ettiğini göstermiştir.

Çetin, Basım ve Karataş (2011) problem çözme becerilerinin örgütsel adalet algısı ve iş tatminiyle nasıl şekillendiğini incelemiş; özellikle etkileşimsel adalet boyutunun hem doğrudan hem de iş tatminini yükselterek dolaylı yoldan problem çözme yetkinliğine katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Genel olarak adalet algısı ve tatmin düzeyinin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların bilişsel becerilerinin de güçlendiği vurgulanmıştır.

Karapınar (2011) yöntemsel ve dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerinde performans değerlendirme kriterlerinin düzenleyici rolünü ele almıştır. Çalışanların değerlendirme ölçütlerini bilmelerinin ve geribildirimden memnun olmalarının yöntemsel adalet–tatmin ilişkisinin gücünü artırdığı; dağıtımsal adalet açısından ise geribildirim tatmininin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Dündar ve Tabancalı (2012) rgtsel adalet algıları ile iş tatmin düzeylerini karşılaştırmış; öğretmenlerin adaleti “sıklıkla adil” olarak değerlendirdiğini ve en yüksek puanın etkileşimsel adalet boyutunda olduğunu saptamışlardır. Tatmin düzeyi “orta” seviyede belirlenirken, en yüksek tatmin “kişilerarası ilişkiler”, en düşük ise “cret” boyutunda gözlenmiştir. Analizler adalet ve tatmin arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı ilişki ortaya koymuştur.

Yeşil ve Dereli (2012) alışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisini sınamış; korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda adalet algısının iş tatminini doğrudan ve gcl biçimde desteklediğini bulmuşlardır. Araştırma bulguları, örgütlerde adaletin stratejik bir tatmin belirleyicisi olduğunu vurgulamıştır.

Ahmadzadeh Mashinchi, Yaghoubi, Ahmadi, Hadi ve Hamid (2012) dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının iş tatminiyle pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin adil tutumlarının çalışan memnuniyetinin temel belirleyicisi olduğu ve yaş değerşkeninin adalet algısıyla ilişkili bulunduğu vurgulanmıştır.

Karapınar, Camgöz ve Ergeneli (2012) beş faktör kişilik özelliklerinin adalet–tatmin ilişkisindeki düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Dağıtımsal adaletin tatmin üzerindeki etkisinin uyumluluk ve sorumluluk düzeyi yüksek çalışanlarda gclendiği, nevrotiklik düzeyi yüksek bireylerde ise zayıfladığı belirlenmiştir. Yöntemsel adaletin tatminle ilişkisini gclendiren tek kişilik boyutu yine uyumluluk olmuştur.

Keklik ve Us (2013) rgtsel adaletin (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel), içsel, dışsal ve genel tatmin boyutlarını anlamlı biçimde yükselttiğini göstermişlerdir. Bu sonuç, adil uygulamaların tatmini bütüncül olarak desteklediğini kanıtlamaktadır.

Lotfi ve Pour (2013) toplam adalet algısının iş tatminini anlamlı biçimde yordadığını, ancak adalet boyutları arasında özellikle prosedürel adaletin tatmini güçlü biçimde açıkladığını belirlemişlerdir.

Totawar ve Nambudiri (2014) örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin (öz etkililik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) aracı rol oynadığını göstermişlerdir. Adalet algısının çalışanların psikolojik kaynaklarını zenginleştirerek hem tatmini hem de bağlılığı dolaylı yoldan güçlendirdiği vurgulanmıştır.

Tekingündüz, Aydın ve Polat (2014) örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiş; değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, adalet ve güven değişkenlerinin iş tatmini varyansının belirli bir kısmını; adalet ve tatmin değişkenlerinin ise örgütsel güven varyansının daha yüksek bir kısmını açıkladığını ortaya koymuştur.

Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkilerini test etmişlerdir. Hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet boyutları iş tatminini güçlendirirken, örgütsel bağlılık üzerinde yalnızca dağıtımsal adaletin anlamlı etkisi olduğu; her iki adalet boyutunun da iş performansını artırdığı tespit edilmiştir.

Imran, Majeed ve Ayub (2015) örgütsel adalet ve iş güvencesinin örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini iş tatmininin aracılığıyla incelemiş; hem adalet hem de iş güvencesinin tatmini yükselterek verimliliği dolaylı yoldan artırdığını saptamışlardır. Bu iki unsurun eksikliğinin verimlilik kaybının temel nedenlerinden biri olabileceği vurgulanmıştır.

Karavardar (2015) örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ele almış; adaletin tüm boyutlarının tatmini desteklediğini, dağıtım, işlemsel ve kişilerarası adaletin bağlılığı güçlendirdiğini; dağıtım ve kişilerarası adaletin ise ayrılma niyetini azalttığını göstermiştir.

López Cabarcos, Machado Lopes Sampaio de Pinho ve Vázquez Rodríguez (2015) adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık bileşenleri (duygusal, devam ve normatif) üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkilerini test etmişlerdir. Prosedürel adaletin tüm bağlılık

türleriyle ilişkili olduğu; dağıtımsal adaletin bağlılığı doğrudan etkilemediği; etkileşimsel adaletin ise normatif ve devam bağlılığıyla olumsuz ilişki sergilediği görülmüştür. İş tatmini, duygusal ve normatif bağlılığı anlamlı biçimde yükseltirken, adalet boyutlarının tatmin üzerindeki etkilerinin farklılaştığı belirlenmiştir.

Palamutçuoğlu, Çavuşoğlu ve Terzi Palamutçuoğlu (2016) örgütsel adalet-iş tatmini ilişkisini meta-analitik bakışla ele alarak çok sayıda bağımsız çalışmanın verilerini birleştirmişlerdir. Sonuçlar, toplam adalet ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu, dağıtımsal, süreç ve etkileşim adaletinin tatminle orta düzeyde ilişkili bulunduğunu göstermiştir. Yanlılık testlerinin olumsuz bulgu vermemesi, elde edilen etkilerin tutarlılığını güçlendirmiştir.

Saadati ve ark. (2016) örgütsel adaletin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Adaletin tatmindeki varyansın önemli bir kısmını açıkladığı, bağlılıkta ise özellikle prosedürel adaletin öne çıktığı görülmüştür.

Hao, Hao ve Wang (2016) adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkilerini karşılaştırmış; bazı kuruluşlarda prosedürel adaletin dağıtımsal adaletten daha yüksek algılandığını, başka kuruluşlarda ise prosedürel ve etkileşimsel adaletin benzer ağırlıkta olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca adalet-tatmin ilişkisinin farklı istihdam türlerinde değişebileceği, bu nedenle adalet stratejilerinin çalışan grubuna göre uyarlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Söyük (2018) literatüre dayalı derleme niteliğindeki çalışmada, örgütsel adalet ile iş tatmininin stratejik önemini tartışmıştır. Adalet algısının iş gücü devri, devamsızlık, tükenmişlik ve hizmet alan memnuniyeti gibi sonuçlarla ilişkili olduğunu vurgulayarak, yöneticilerin adil uygulamalar ve tatmini artıracak iş ortamları tasarlaması gerektiğini öne sürmüştür.

Astar, Bahadır ve Umutlu (2018) örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırmış; tüm değişkenler arasında pozitif ilişkiler saptamışlardır. Sobel testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın adalet-tatmin ilişkisinde kısmi aracılık üstlendiği; dolayısıyla adil uygulamaların çalışan bağlılığını yükselterek tatmini dolaylı yoldan da güçlendirdiği görülmüştür.

Parven ve Awan (2018) örgütsel adaletin, iş tatmini ve yöneticilere duyulan güvenle birlikte çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Yöneticiye güvenin, adalet–tatmin–performans zincirinde kritik bir pekiştirici rol üstlendiği belirtilmiştir.

Oruç ve Kurnaz (2019) örgütsel adalet algısının iş tatminiyle bağlantısını incelemiş; faktör ve korelasyon analizleri sonucunda adalet boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğunu, genel adalet algısının iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Ek olarak, cinsiyet değişkeni hem adalet hem tatmin algılarında anlamlı farklılık yaratırken, eğitim düzeyinin adalet algısını etkilemediği; görev türünün ise adalet algısında belirleyici olduğu saptanmıştır.

Sarrafoğlu ve Günsay (2019) örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ele almış; doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli bulguları, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının iş tatminini artırdığını, işten ayrılma niyetini düşürdüğünü göstermiştir. Sessizliğin savunmacı ve uzlaşmacı türleri tatmini zayıflatıp ayrılma eğilimini güçlendirirken, uysal sessizliğin anlamlı etkisi olmadığı saptanmıştır.

Chegini, Janati, Asghari Jafarabadi ve Khosravizadeh (2019) örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkilerini incelemiş; adaletin tatmin üzerinde yüksek, pozitif bir etki yarattığını, tatminin ise adalet–bağlılık ilişkisinde aracı rol oynadığını bulmuşlardır. Çalışma, yöneticilere adalet algısını iyileştirerek tatmini ve bağlılığı artırma önerisinde bulunmuştur.

Ghran, Jameel ve Ahmad (2019) dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin iş tatminini anlamlı biçimde artırdığını; prosedürel adaletin ise tatmin üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Özellikle adil kaynak/ödül dağılımının çalışan tatmini açısından kritik önemde olduğu vurgulanmıştır.

Yücekaya ve Polat (2020) örgüt kültürü ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini test etmiş; her iki değişkenin de tatmini pozitif etkilediğini saptamışlardır. Adalet algısındaki bir birimlik artışın tatminde önemli oranda değişime yol açtığı

görülmüştür. İş tatmininin cinsiyet, medeni hâl ve yaşa göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Kılıç (2020) okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının örgütsel adalet ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiş; otantik liderliğin hem adalet algısını hem de iş tatminini pozitif ve anlamlı biçimde desteklediğini bulmuştur. Ayrıca adalet algısının tatmini yükselttiği ve yöneticilerin otantik liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerektiği önerilmiştir.

Altıntaş (2020) Türkiye’de belirli bir dönem yayımlanmış nicel çalışmaları meta analize dâhil ederek, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki gerçek etki büyüklüğünü rassal modelle hesaplamıştır. Sonuçlar, bu etkileşimin yüksek ve tutarlı olduğunu, çalışmalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir.

Gori, Topino, Palazzeschi ve Di Fabio (2020) “Değişime kabul” eğiliminin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin zincirleme aracılık rolünü incelemişlerdir. Bulgular, değişime açıklığın tatmini doğrudan artırdığını; bunun yanı sıra prosedürel, dağıtımsal, bilgilendirici ve kişilerarası adalet boyutlarının devreye girerek tatmini tamamen aracılık yoluyla da yükselttiğini göstermiştir.

Akkoç ve Düşükcan (2021) öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisini ve demografik değişkenlerin rolünü incelemiştir. Bulgular, adalet algılarının ortalamanın üzerinde olduğunu ve içsel tatmini en güçlü açıklayan boyutun dağıtımsal adalet olduğunu göstermiştir. Etkileşimsel ve prosedürel adaletin de tatmine katkı sağladığı, demografik özelliklerin ise kısmen farklılık yarattığı tespit edilmiştir.

Kahrıman, Avcı ve Aladağ (2021) örgütsel adalet algısı ile mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Adalet algısındaki artışın tatmini yükselttiği; mobbing artışının ise tatmini düşürüp ayrılma niyetini güçlendirdiği saptanmıştır. Katılımcılar ayrılma gerekçeleri arasında “yöneticinin tutumu”nu ilk sırada belirtmiş, bu da etkileşimsel adaletin önemini vurgulamıştır.

Yürür, Hoseini, Ebadi, Farokhnezhad Afshar ve Ghanei Gheshlagh (2021) adalet boyutlarının iş tatmini ve mesleği bırakma niyeti üzerindeki etkilerini test etmişler; dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin iş tatminini yükselterek ayrılma niyetini dolaylı

biçimde azalttığını bulmuşlardır. İş tatmininin ayrılma niyeti üzerinde güçlü negatif etki yarattığı, özellikle adil etkileşimlerin hem tatmin hem de çalışanların meslekte kalma isteği açısından kritik olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayar (2022) etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü test etmiş; etik liderliğin hem doğrudan tatmini hem de adalet algısını yükselterek dolaylı yoldan tatmini artırdığını, aracılığın kısmi düzeyde geçerli olduğunu göstermiştir.

Moges ve Amentie (2022) sistematik derleme yöntemiyle çok sayıda ampirik çalışmayı incelemiş; örgütsel adaletin örgütsel performans üzerindeki etkisinin büyük ölçüde iş tatmini ve örgütsel bağlılık yoluyla dolaylı gerçekleştiğini saptamışlardır. Özellikle içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin bağlılığı yükselttiği, bağlılığın da performansı artırdığı vurgulanmıştır.

Macit ve Aydoğan (2023) örgütsel adaletin iş tatmini ve işle bütünleşme üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Ortalama sonuçlar adalet algısının düşük, tatminin orta, bütünleşmenin ise yüksek olduğunu gösterirken, regresyon bulguları adalet algısındaki her artışın tatmini ve işle bütünleşmeyi anlamlı biçimde yükselttiğini ortaya koymuştur.

Yetgin (2024) örgütsel adalet algısının psikolojik sermaye ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiş; adalet algısının hem psikolojik sermayeyi hem de iş tatminini güçlü ve pozitif biçimde yordadığını göstermiştir. Adil bir çalışma ikliminin beşerî sermayenin değerini ve verimliliğini artırdığı vurgulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu araştırma bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının — dağıtım, işlemsel ve etkileşim boyutları temelinde — iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Bankalar, yoğun rekabet baskısı, sıkı düzenlemeler ve yüksek stresli çalışma ortamları nedeniyle insan kaynağı yönetiminde adalet algısını sürekli olarak gözetmek zorundadır. Çalışma, örgütsel adaletin söz konusu üç boyutunun iş tatmini üzerindeki özgül etkilerini belirlemenin yanı sıra cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir, kurumda çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Ön Kabul ve Kısıtları

Araştırmada zaman ve maliyet sınırlamaları göz önünde bulundurulmuştur. Bankacılık sektöründe örgütsel adaletin ve demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi üzerine yapılan bu araştırma kapsamında ele alınan bağımsız değişkenler dışında kalan faktörler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır ve bu durum araştırmanın ön kabulüdür.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2025 yılı itibarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren tüm kamu, yerel özel ve yabancı sermayeli banka çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemeniz ise bu evren içerisinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Örneklem büyüklüğü saptanırken %95 güven düzeyinde olacak şekilde katılımcı sayısı belirlenmiştir.

4.4. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümde yer alan demografik değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, kurumda çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve çalışılan bankanın türü değişkenleridir.

Anket formunun ikinci bölümünde örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır. Ölçek; Niehoff ve Moorman (1993) Örgütsel Adalet Ölçeği temel alınarak, ölçekteki maddelerin gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve araştırmanın amaçlarına ve bağlamsal gerekliliklerine uygun hâle getirilmesi ile oluşturulmuştur.

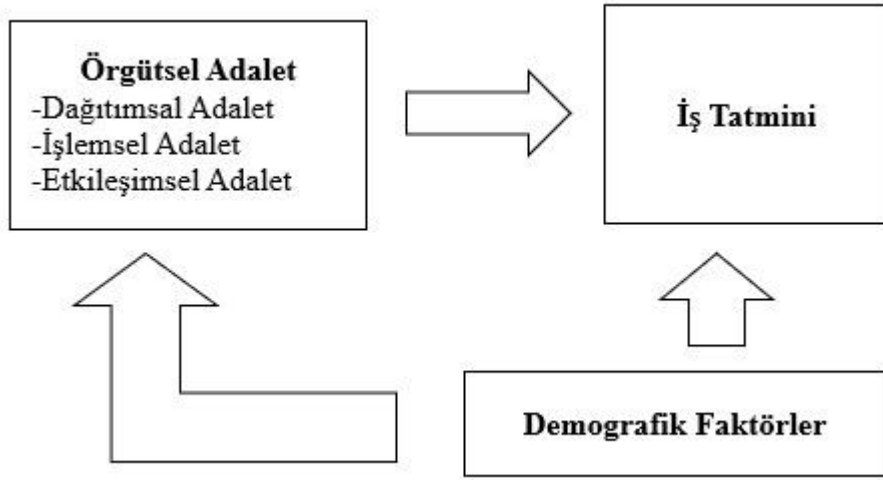
Anket formunun üçüncü bölümünde iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Ölçek; Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve daha sonra Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından sadeleştirilen İş Tatmini Ölçeği temel alınarak, ölçekteki maddelerin gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve araştırmanın amaçlarına ve bağlamsal gerekliliklerine uygun hâle getirilmesi ile oluşturulmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği ile ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda yer almaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeği'nde; 3 boyut ve 20 soru bulunmaktadır. Boyutlara göre maddelerin dağılımına bakıldığında; Dağıtımsal adalet boyutunda beş madde, işlemsel adalet boyutunda altı madde, etkileşimsel adalet boyutunda dokuz madde yer almaktadır.

Kısa form, genel iş tatmini kavramını tutum düzeyinde ölçer; alt boyut ayrımı yoktur. Beşli Likert (1 = Kesinlikle katılmıyorum ... 5 = Kesinlikle katılıyorum). Tüm maddeler olumlu formdadır; puanlama ters çevrilmez. Madde ortalaması iş tatmini puanını verir; yüksek skor yüksek tatmini gösterir. Brayfield ve Rothe orijinal çalışmada $\alpha = 0,88$ rapor edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde genel örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım, işlemsel ve etkileşim boyutları bağımsız, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, kurumda çalışma süresi, toplam iş tecrübesi ve çalışılan bankanın türü değişkenleridir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan literatür taraması sonucunda belirlenen ana ve alt hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

4.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeği ve İş Tatmini İlişkisi İle İlgili Hipotezler

Örgütsel adalet ölçeği ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili hipotez ve alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Genel örgütsel adalet algısı bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Alt hipotezler ise:

H1a: Dağıtımsal adalet algısı bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H1b: İşlemsel adalet algısı bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H1c: Etkileşimsel adalet algısı bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4.6.2. Demografik Değişkenler-Örgütsel Adalet İlişkisi ile İlgili Hipotezler

Demografik değişkenlerin örgütsel adalet düzeyi üzerindeki etkisi ile ilgili ana ve alt hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H2. Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H2a: Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.

H2b: Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H2c: Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H3. Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H3a: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.

H3b: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H3c: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H4. Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H4a: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.

H4b: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H4c: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H5. Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H5a: Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.

H5b: Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H5c: Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H6. Bankacılık sektöründe kurumdaki deneyim değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H6a: Bankacılık sektöründe kurumdaki deneyim değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.

H6b: Bankacılık sektöründe kurumdaki deneyim değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H6c: Bankacılık sektöründe kurumdaki deneyim değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H7. Bankacılık sektöründe toplam iş kıdemi değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H7a: Bankacılık sektöründe toplam iş kıdemi değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.

H7b: Bankacılık sektöründe toplam iş kıdemi değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H7c: Bankacılık sektöründe toplam iş kıdemi değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H8. Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H8a: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.

H8b: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

H8c: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.

4.6.3. Demografik Değişkenler-İş Tatmini İlişkisi ile İlgili Hipotezler

Demografik değişkenlerin iş tatmini düzeyi üzerindeki etkisi ile ilgili ana hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H9: Bankacılık sektöründe cinsiyeti değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H10: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H11: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H12: Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H13: Bankacılık sektöründe işletme kıdemi değişkeni iş tatmini arasında ilişki vardır.

H14: Bankacılık sektöründe toplam iş kıdemi değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H15: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

4.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçekler ile ilgili yapılmış olan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır.

4.7.1. Araştırmanın Geçerliliği

Örgütsel adaleti ölçmek için kullanılan ölçeğin geçerlilik analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Değeri: 0,953

Barlett Küresellik Testi anlamlılık değeri: sig.= ,000

Bu sonuçlara göre veriler faktör analizi için uygundur.

Ölçeğin üç alt boyutu olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet içerisinde yer alan maddeler ile ilgili yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeler-Faktör Yük Değerleri

Boyut Adı	Madde No	Faktör Yük Değeri
DAĞITIMSAL ADALET	1	,815
	2	,842
	3	,903
	4	,905
	5	,898
İŞLEMSEL ADALET	1	,882
	2	,890
	3	,910
	4	,879
	5	,910
	6	,808
ETKİLEŞİMSEL ADALET	1	0,877
	2	0,850
	3	0,922
	4	0,937
	5	0,941
	6	0,909
	7	0,922
	8	0,939
	9	0,924

İş tatmini düzeyini ölçmek için kullanılan ölçeğin geçerlilik analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Değeri: 0,857

Barlett Küresellik Testi anlamlılık değeri: sig.= ,000

Bu sonuçlara göre veriler faktör analizi için uygundur.

Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin içerisinde yer alan maddeler ile ilgili yapılan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablo 3' de yer almaktadır.

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği Maddeler -Faktör Yük Değerleri

Boyut Adı	Madde No	Faktör Yük Değeri
İŞ TATMİNİ	1	,889
	2	,875
	3	,868
	4	,867
	5	,816

4.7.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliği, yapılan Cronbach Alpha analizleri ile ölçülmüş olup yapılan analizler sonucunda;

- Örgütsel Adalet Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı: ,919
- İş tatmini Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı: ,842

Olarak da hesaplanmış olup elde edilen sonuçlara göre her iki ölçekte güvenilirlerdir.

Sonuç olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğe ve yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilere ilişkin yapılan istatistiksel analizler sunulmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği ana değişkeni ve alt boyutlarının İş Tatmini ana değişkeni üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Demografik değişkenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini ile ilişkisini incelemek için Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Tüm analizler SPSS paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

4.8.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında analiz edilen katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, gelir düzeyi, mevcut kurumdaki iş deneyimi, toplam iş deneyimi ve çalışılan bankanın türü demografik değişkenlerine göre sayısal ve yüzdesel dağılımı Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4. Demografik Değişkenler Bazında Katılımcıların Durumu

Cinsiyet			Medeni Durum		
Seçenek	N	Yüzde (%)	Seçenek	N	Yüzde (%)
Kadın	215	51,2	Bekar	227	54
Erkek	205	48,8	Evli	121	28,8
Toplam	420	100	Boşanmış	72	17,1
			Toplam	420	100
Yaş			Aylık Gelir Düzeyi		
Seçenek	N	Yüzde (%)	Seçenek	N	Yüzde (%)
18-24	23	5,5	Asgari ücret - 40.000 TL	39	9,3
25-29	79	18,8	40.001 TL - 70.000 TL	100	23,8
30-34	69	16,4	70.001 TL - 100.000 TL	83	19,8
35-39	79	18,8	100.001 TL - 130.000 TL	61	14,5
40-44	71	16,9	130.001 TL - 160.000 TL	38	9
45-49	44	10,5	160.001 TL - 190.000 TL	31	7,4
50-55	37	8,8	190.001 TL - 220.000 TL	35	8,3
56 ve üzeri	18	4,3	220.001 TL - 250.000 TL	18	4,3
Toplam	420	100	250.001 TL üzeri	15	3,6
			Toplam	420	100
Mevcut Kurumdaki İş Kıdemi			Toplam İş Kıdemi		
Seçenek	N	Yüzde (%)	Seçenek	N	Yüzde (%)
1 yıl ve altı	76	18,1	1 yıl ve altı	24	5,7
1 yıl üzeri- 3 yıl	58	13,8	1 yıl üzeri- 3 yıl	32	7,6
3 yıl üzeri- 5 yıl	79	18,8	3 yıl üzeri- 5 yıl	46	11
5 yıl üzeri- 10 yıl	67	16	5 yıl üzeri- 10 yıl	65	15,5
10 yıl üzeri- 15 yıl	47	11,2	10 yıl üzeri- 15 yıl	87	20,7
15 yıl üzeri- 20 yıl	58	13,8	15 yıl üzeri- 20 yıl	83	19,8
20 yıl üzeri	35	8,3	20 yıl üzeri	83	19,8
Toplam	420	100	Toplam	420	100
Çalışılan Banka Türü					
Seçenekler		N		Yüzde (%)	
Kamusal Sermayeli Bankalar		99		23,6	
Yerel Sermayeli Özel Bankalar		110		26,2	
Yabancı Sermayeli Özel Bankalar		211		50,2	
Toplam		420		100	

4.8.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet ölçeği ve iş tatmini ölçeğine yönelik bulgular gösterilmektedir.

Tablo 5. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları

	Ort.	S. S.
Örgütsel adalet	3,4536	,92432
Dağıtımsal adalet	3,1971	1,00033
İşlemsel adalet	3,3468	,99798
Etkileşimsel adalet	3,5693	1,00039
İş tatmini	3,5681	,96854

Tablo 3'te katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine ve iş tatmini ölçeğine yönelik maddelere verdikleri cevapların ortalamaları gösterilmiştir.

4.8.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet ölçeği ve iş tatmini ölçeğine yönelik hesaplanan değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	S.E.	β	t	p
Sabit	,974	,128		7,619	,000
Dağıtımsal adalet	,248	,058	,256	4,289	,000
İşlemsel adalet	,010	,087	,010	,114	,909
Etkileşimsel adalet	,495	,067	,512	7,355	,000
F(3, 416) = 147,959, $p < ,05$, $R^2 = ,516$					
Bağımlı değişken: İş tatmini					

Örgütsel adaletin iş tatminini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarının iş tatmini değişkeninin varyansının %51,6'sını açıklayabildiği görülmüştür ($R^2 = ,516$; $F(3, 416) = 147,959$, $p < ,05$). Bulunan sonuçlara göre dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir, ($p < ,05$). Öte yandan işlemsel adaletin iş tatminini anlamlı bir şekilde etkileyemediği görülmüştür, ($p > ,05$). Bir başka ifade ile, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin artması iş tatminini olumlu etkilerken, işlemsel adaletin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Tablo 7. Örgütsel Adalet - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	p
H1: Genel Örgütsel Adalet Algısı, bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	,001
H1A: Dağıtım Adaleti Algısı bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	,000
H1B: İşlemsel Adalet Algısı, bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Ret	,909
H1C: Etkileşimsel Adalet Algısı, bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	,000

Sonuçlara göre genel örgütsel adaleti, alt boyutu olan dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti iş tatminini olumlu etkilerken, işlemsel adaletin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

4.8.4. Demografik Değişkenler-Örgütsel Adalet İlişkisi ile İlgili Hipotezler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların kişisel bilgileri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Analizler yapılırken kişisel bilgilere ilişkin değişkenlerin gruplarında anlam bütünlüğünü bozmayacak şekilde birleştirmeler yapılmıştır.

4.8.4.1. Cinsiyet Değişkeni - Örgütsel Adalet İle İlgili Hipotez Test Sonuçları

Cinsiyet ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair hipotez ve alt hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmış olup %95 güven aralığında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyet Değişkeni - Örgütsel Adalet İle İlgili Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	p
H2: Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,996
H2A: Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,547
H2B: Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,715
H2C: Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,977

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 9. Cinsiyet Değişkeni – Örgütsel Adalet İlişkisi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS
Örgütsel Adalet	Kadın	215	3,3553	1,00158
	Erkek	205	3,3876	,99944
Dağıtımsal Adalet	Kadın	215	3,1684	1,00992
	Erkek	205	3,2273	,99175
İşlemsel Adalet	Kadın	215	3,3295	1,00045
	Erkek	205	3,3650	,99752
Etkileşimsel Adalet	Kadın	215	3,5680	,99437
	Erkek	205	3,5707	1,00910

Yapılan Bağımsız örneklem t-testi analizine göre örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sonuç olarak katılımcılar arasında dağıtım adaleti en düşük (3,1684) kadın

katılımcılar, işlemsel adaleti en yüksek (3,3650) erkek katılımcılar olarak analiz edilmiştir.

4.8.4.2. Medeni Durum Değişkeni – Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair hipotez ve alt hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 10. Medeni Durum Değişkeni – Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	<i>p</i>
H3: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,047
H3A: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,371
H3B: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,024
H3C: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,005

Medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 11. Medeni durum değişkeni –Örgütsel Adalet İlişkisi

	Medeni durum	N	Ort.	SS
Örgütsel Adalet	Evli	227	3,42767	1,00499
	Bekar	121	3,41888	,00933
	Boşanmış	72	3,11244	,94617
Dağıtımsal Adalet	Evli	227	3,24581	1,02707
	Bekar	121	3,19008	1,00626
	Boşanmış	72	3,05556	,89896
İşlemsel Adalet	Evli	227	3,39207	1,02187
	Bekar	121	3,43388	,96405
	Boşanmış	72	3,05787	,93747
Etkileşimsel Adalet	Evli	227	3,64513	,96603
	Bekar	121	3,63269	1,02769
	Boşanmış	72	3,22377	1,00208

Örgütsel adalet ölçeğinin işlemsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutlarının katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

Katılımcılar, genel örgütsel adaleti ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutu ile medeni durum değişkenine göre incelenmiştir.

Boşanmış katılımcılar örgütsel adaletin tüm alt boyutları için en düşük puanı veren bireyler olarak analiz edilmiştir.

4.8.4.3. Yaş Değişkeni – Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Yaş değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair hipotez ve alt hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven aralığında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 12. Yaş Değişkeni- Örgütsel Adalet İle İlgili Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	<i>p</i>
H4: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,001
H4A: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000
H4B: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000
H4C: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000

Yaş değişkeni ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 13. Yaş Değişkeni- Örgütsel Adalet İlişkisi

	Yaş	N	Ort.	SS
Örgütsel Adalet	18-29	102	3,4354	,99795
	30-39	148	3,3605	,94080
	40-49	115	3,0981	,99987
	50 ve üzeri	55	3,8507	,96681
Dağıtımsal Adalet	18-29	102	3,1392	,98696
	30-39	148	3,1811	,88812
	40-49	115	2,9878	1,04874
	50 ve üzeri	55	3,7855	1,01021
İşlemsel Adalet	18-29	102	3,4526	,98263
	30-39	148	3,3592	,97294
	40-49	115	3,0246	,97514
	50 ve üzeri	55	3,7909	,94565
Etkileşimsel Adalet	18-29	102	3,7146	1,02428
	30-39	148	3,5797	,90373
	40-49	115	3,3322	1,03106
	50 ve üzeri	55	4,0182	,80946

Genel örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların yaşına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < ,05$).

Katılımcılar, genel örgütsel adaleti ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutu ile yaş değişkenine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında örgütsel adalet ve alt boyutları için puan ortalaması en yüksek olan katılımcılar 50 ve üzeri yaş aralığındaki bireyler ve en düşük puan ortalamasına sahip olanlar ise 40-49 yaş aralığındaki bireyler olarak analiz edilmiştir.

4.8.4.4. Gelir Düzeyi Değişkeni – Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Gelir düzeyideğişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair hipotez ve alt hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek yönlü varyans analizi yapılmış olup %95 güven aralığında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 14. Gelir Düzeyi Değişkeni - Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	<i>p</i>
H5: Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,001
H5A: Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000
H5B: Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000
H5C: Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000

Gelir düzeyi değişkeni ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 15. Gelir Düzeyi Değişkeni - Örgütsel Adalet İlişkisi

	Gelir düzeyi	N	Ort.	SS
Örgütsel Adalet	Asgari ücret - 70.000 TL	139	3,4357	,98558
	70.001 TL - 130.000 TL	144	3,0227	,93905
	130.001TL - 190.000 TL	69	3,3786	,98794
	190.001 TL ve üzeri	68	3,7745	,82993
Dağıtımsal Adalet	Asgari ücret - 70.000 TL	139	3,0906	,98782
	70.001 TL - 130.000 TL	144	2,9042	,90499
	130.001TL - 190.000 TL	69	3,3275	,99171
	190.001 TL ve üzeri	68	3,9029	,87792
İşlemsel Adalet	Asgari ücret - 70.000 TL	139	3,4652	,97606
	70.001 TL - 130.000 TL	144	2,9838	,94246
	130.001TL - 190.000 TL	69	3,3043	1,00731
	190.001 TL ve üzeri	68	3,9167	,83482
Etkileşimsel Adalet	Asgari ücret - 70.000 TL	139	3,7514	,99287
	70.001 TL - 130.000 TL	144	3,3486	,94247
	130.001TL - 190.000 TL	69	3,6290	,95872
	190.001 TL ve üzeri	68	4,1412	,71992

Genel örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < ,05$).

Katılımcılar, genel örgütsel adaleti ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutu ile gelir düzeyi değişkenine göre incelenmiştir. Sonuç olarak genel örgütsel adalet ve örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutlarına verdikleri en yüksek puanların aylık geliri 190.000 TL üzerinde olan katılımcılar, en düşük puanların ise 70.001 TL - 130.000 TL aylık geliri olan katılımcılardan oluştuğu analiz edilmiştir.

4.8.4.5. Mevcut Kurumdaki Deneyim – Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Mevcut kurumdaki deneyim değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair hipotez ve alt hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven aralığında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 16. Mevcut Kurumdaki Deneyim - Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	<i>p</i>
H6: Bankacılık sektöründe mevcut kurumdaki değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,151
H6A: Bankacılık sektöründe mevcut kurumdaki değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,206
H6B: Bankacılık sektöründe mevcut kurumdaki değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,391
H6C: Bankacılık sektöründe mevcut kurumdaki değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,691

Mevcut kurumdaki deneyim süresi ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 17. Mevcut Kurumdaki Deneyim - Örgütsel Adalet İlişkisi

	Deneyim	N	Ort.	SS
Örgütsel Adalet	1 yıl ve altı	76	3,5034	1,02923
	1 yıl üzeri- 5 yıl	137	3,3225	,97264
	5 yıl üzeri- 15 yıl	114	3,3855	,95156
	15 yıl üzeri	93	3,3173	1,01068
Dağıtımsal Adalet	1 yıl ve altı	76	3,3474	,97180
	1 yıl üzeri- 5 yıl	137	3,1416	1,02560
	5 yıl üzeri- 15 yıl	114	3,2754	,90677
	15 yıl üzeri	93	3,0602	1,08298
İşlemsel Adalet	1 yıl ve altı	76	3,5110	1,03828
	1 yıl üzeri- 5 yıl	137	3,3054	1,01209
	5 yıl üzeri- 15 yıl	114	3,3582	,96630
	15 yıl üzeri	93	3,2599	,98155
Etkileşimsel Adalet	1 yıl ve altı	76	3,6520	1,07777
	1 yıl üzeri- 5 yıl	137	3,5752	,86073
	5 yıl üzeri- 15 yıl	114	3,4667	,95701
	15 yıl üzeri	93	3,5548	1,03046

Genel örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının mevcut çalıştıkları kurumdaki iş deneyimlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > ,05$).

Katılımcılar genel örgütsel adaleti ile mevcut kurumdaki deneyim süresine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,50) olan katılımcılar 1 yıl ve altı deneyime sahip olan bireyler ve en düşük (3,31) puan ortalamasına sahip olanlar ise 15 yıl ve üzeri deneyime sahip olan bireyler olarak analiz edilmiştir.

Katılımcılar örgütsel adaletin dağıtım adaleti ve işlemsel adalet alt boyutu ile mevcut kurumdaki deneyim süresine göre incelenmiştir. Sonuç olarak mevcut kurumdaki deneyim süresi 15 yıl üzeri olan bireylerin örgütsel adalet alt boyutundan dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutuna en düşük puan verdikleri, deneyim süresi 1 yıl ve altı olan

katılımcıların ise örgütsel adalet alt boyutundan dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutuna en yüksek puanı verdikleri analiz edilmiştir.

Katılımcılar örgütsel adaletin etkileşim adaleti alt boyutu ile mevcut kurumdaki deneyim süresine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,63) olan katılımcılar 15 yıl üzeri deneyime sahip olan bireyler ve en düşük (3,52) puan ortalamasına sahip olanlar ise 1 yıl üzeri- 5 yıl deneyime sahip olan bireyler olarak analiz edilmiştir.

4.8.4.6. Toplam İş Deneyimi – Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Toplam iş deneyimi değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair hipotez ve alt hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven aralığında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 18. Toplam İş Deneyimi - Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	<i>p</i>
H7: Bankacılık sektöründe toplam iş deneyimi değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,019
H7A: Bankacılık sektöründe toplam iş deneyimi değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,013
H7B: Bankacılık sektöründe toplam iş deneyimi değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,003
H7C: Bankacılık sektöründe toplam iş deneyimi değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Ret	,295

Toplam iş deneyim süresi ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 19. Toplam İş Deneyimi - Örgütsel Adalet İlişkisi

	Toplam iş deneyimi	N	Ort.	SS
Örgütsel Adalet	1 yıl- 3 yıl	56	3,4979	1,04776
	3 yıl üzeri- 10 yıl	111	3,3310	,95856
	10 yıl üzeri- 15 yıl	87	3,5056	,91373
	15 yıl üzeri- 20 yıl	83	3,0954	1,01423
	20 yıl üzeri	83	3,4737	1,04348
Dağıtımsal Adalet	1 yıl- 3 yıl	56	3,2786	1,03304
	3 yıl üzeri- 10 yıl	111	3,1784	,87816
	10 yıl üzeri- 15 yıl	87	3,2736	,95874
	15 yıl üzeri- 20 yıl	83	2,8819	1,06246
	20 yıl üzeri	83	3,4024	1,05622
İşlemsel Adalet	1 yıl- 3 yıl	56	3,5268	1,03122
	3 yıl üzeri- 10 yıl	111	3,2793	,97420
	10 yıl üzeri- 15 yıl	87	3,5766	,89277
	15 yıl üzeri- 20 yıl	83	3,0241	1,00275
	20 yıl üzeri	83	3,3976	1,03392
Etkileşimsel Adalet	1 yıl- 3 yıl	56	3,6885	1,07902
	3 yıl üzeri- 10 yıl	111	3,5355	1,02332
	10 yıl üzeri- 15 yıl	87	3,6667	,88970
	15 yıl üzeri- 20 yıl	83	3,3802	,97748
	20 yıl üzeri	83	3,6212	1,04030

Örgütsel adalet ölçeğinin etkileşim adaleti alt boyutunun katılımcıların toplam iş deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > ,05$). Öte yandan genel örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti ile işlemsel adalet alt boyutlarının katılımcıların toplam iş deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p < ,05$).

Katılımcılar genel örgütsel adaleti ile toplam iş deneyim süresine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,50) olan katılımcılar 10 yıl üzeri- 15 yıl deneyime sahip olan bireyler ve en düşük (3,09) puan ortalamasına sahip olanlar ise 15 yıl üzeri- 20 yıl deneyime sahip olan bireyler olarak analiz edilmiştir.

Katılımcılar örgütsel adaletin dağıtım adaleti alt boyutu ile toplam iş deneyim süresine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,40) olan katılımcılar 20 yıl üzeri deneyime sahip olan bireyler ve en düşük (2,88) puan ortalamasına sahip olanlar ise 15 yıl üzeri- 20 yıl deneyime sahip olan bireyler olarak analiz edilmiştir.

Katılımcılar örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutu ile toplam iş deneyim süresine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,57) olan katılımcılar 10 yıl üzeri- 15 yıl deneyime sahip olan bireyler ve en düşük (3,02) puan ortalamasına sahip olanlar ise 15 yıl üzeri- 20 yıl deneyime sahip olan bireyler olarak analiz edilmiştir.

Katılımcılar örgütsel adaletin etkileşim adaleti alt boyutu ile toplam iş deneyim süresine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,68) olan katılımcılar 3 yıl ve altı deneyime sahip olan bireyler ve en düşük (3,38) puan ortalamasına sahip olanlar ise 15 yıl üzeri- 20 yıl deneyime sahip olan bireyler olarak analiz edilmiştir.

4.8.4.7. Çalışılan Banka Türü – Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Çalışılan banka türü değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair hipotez ve alt hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven aralığında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 20. Çalışılan Banka Türü - Örgütsel Adalet İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret	p
H8: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile genel örgütsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,001
H8A: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile dağıtımsal adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000
H8B: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile işlemsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000
H8C: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki vardır.	Kabul	,000

Çalışılan banka türü ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 21. Çalışılan Bankanın Türü - Örgütsel Adalet İlişkisi

	Banka türü	N	Ort.	SS
Örgütsel Adalet	Kamusal Sermayeli Bankalar	99	3,9184	,89178
	Yerel Sermayeli Özel Bankalar	110	3,6565	,79646
	Yabancı Sermayeli Özel Bankalar	211	2,9655	,96938
Dağıtımsal Adalet	Kamusal Sermayeli Bankalar	99	3,7293	,91932
	Yerel Sermayeli Özel Bankalar	110	3,5418	,78628
	Yabancı Sermayeli Özel Bankalar	211	2,7678	,94884
İşlemsel Adalet	Kamusal Sermayeli Bankalar	99	3,9327	,90942
	Yerel Sermayeli Özel Bankalar	110	3,6106	,83265
	Yabancı Sermayeli Özel Bankalar	211	2,9344	,93395
Etkileşimsel Adalet	Kamusal Sermayeli Bankalar	99	4,0932	,84660
	Yerel Sermayeli Özel Bankalar	110	3,8172	,77047
	Yabancı Sermayeli Özel Bankalar	211	3,1943	1,02536

Tablo 21’de yapılan tek yönlü varyans analizine göre örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarının ve iş tatmininin katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($p < ,05$).

Katılımcılar genel örgütsel adalet ve örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutu ile çalıştıkları banka türüne göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında kamusal sermayeli bankalarda çalışan katılımcıların genel örgütsel adalet ve alt boyutlarına verdikleri puanın en yüksek olduğu, yabancı sermayeli özel

bankalarda çalışanların ise genel örgütsel adalet ve alt boyutlarına en düşük puan veren katılımcılar olduğu analiz edilmiştir.

4.8.5. Demografik Değişkenler ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik bilgileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Analizler yapılırken kişisel bilgilere ilişkin değişkenlerin gruplarında anlam bütünlüğünü bozmayacak şekilde birleştirmeler yapılmıştır.

4.8.5.1. Cinsiyet Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Cinsiyet değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotezin sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmış olup %95 güven aralığında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 22. Cinsiyet Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret	<i>p</i>
H9: Bankacılık sektöründe cinsiyet değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Ret	,478

Cinsiyet değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 23. Cinsiyet Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi

Cinsiyet	N	Ortalama	SS
Kadın	215	3,650	,94676
Erkek	205	3,690	,98401

Katılımcılar cinsiyet değişkeni ile iş tatmini ilişkisine göre incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre cinsiyete göre iş tatmini düzeyleri farklı değildir. ($p>0,05$)

4.8.5.2. Medeni Durum Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Medeni durum değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotezin sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 24. Medeni Durum Değişkeni ve İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret	<i>p</i>
H10: Bankacılık sektöründe medeni durum değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul	,024

Medeni durum değişkeni iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 25. Medeni Durum ile İş Tatmini İlişkisi

Medeni Durum	N	Ortalama	SS
Evli	227	3,690	,93623
Bekar	121	3,740	,97321
Boşanmış	72	3,390	,94101

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların iş tatmini düzeyleri arasındaki farkı incelemek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre, en en az bir grubun iş tatmini düzeyinin diğerlerinden anlamlı biçimde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < ,05$).

Katılımcılar, iş tatmin düzeyi ile medeni durum değişkenine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında iş tatmin düzey puan ortalaması en yüksek (3,74) olan bekar bireyler ve en düşük (3,39) puan ortalamasına sahip olanlar ise boşanmış olarak analiz edilmiştir.

4.8.5.3. Yaş Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Yaş değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotezin sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 26. Yaş Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret	p
H11: Bankacılık sektöründe yaş değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul	,001

Yaş değişkeni iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 27. Yaş Değişkeni ile İş Tatmini İlişkisi

Yaş Grubu	N	Ortalama	SS
18-29	102	3,090	,98145
30-39	148	3,840	,98312
40-49	115	3,680	,99687
50 ve üzeri	55	3,610	,82109

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna varılmıştır ($p < ,05$).

Katılımcılar, iş tatmin düzeyi ile yaş değişkenine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,84) olan katılımcılar 30-39 yaş aralığındaki bireyler ve en düşük (3,09) puan ortalamasına sahip olanlar ise 18-24 yaş aralığındaki bireyler olarak analiz edilmiştir.

4.8.5.4. Gelir Düzeyi Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Gelir düzeyi değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotezin sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek yönlü varyans analizi yapılmış olup %95 güven düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 28. Gelir Düzeyi Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret	p
Bankacılık sektöründe gelir düzeyi değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul	,001

Gelir düzeyi değişkeni iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 29. Gelir Düzeyi Değişkeni ile İş Tatmini İlişkisi

Gelir Düzeyi	N	Ortalama	SS
Asgari Ücret-40.000 TL	40	3,650	1,06921
40.001 TL-70.000TL	66	3,590	1,00000
70.001 TL-100.000 TL	89	3,330	1,00324
100.001 TL-130.000 TL	65	3,580	1,79265
130.001 TL-160.000 TL	38	3,710	1,02494
160.001 TL-190.000TL	36	3,730	2,22391
190.001 TL-20.000 TL	46	3,920	2,54729
220.001 TL-250.000 TL	26	4,580	3,01011
250.001 TL ve üzeri	14	3,960	3,76512

Analiz sonucunda gelir düzeyi grupları arasında iş tatmini puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p < ,05$).

Katılımcılar, iş tatmin düzeyi ile gelir düzeyi değişkenine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (4,58) olan katılımcılar 220.001 TL-250.000 TL gelir düzeyine sahip olan bireyler ve en düşük (3,33) puan ortalamasına sahip olanlar ise 70.001 TL-100.000 TL gelir düzeyine sahip bireyler olarak analiz edilmiştir.

4.8.5.5. Mevcut Kurumdaki Deneyim Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Mevcut kurumdaki deneyim değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotezin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 30. Mevcut Kurumdaki Deneyim - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret	<i>p</i>
H13: Bankacılık sektöründe mevcut kurumdaki deneyim değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Ret	,179

Mevcut kurumdaki değişkeni iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 31. Mevcut Kurumdaki Deneyim Süresi Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi

Mevcut Kurumdaki İş Deneyimi	N	Ortalama	SS
1 yıl ve altı	92	3,820	1,04934
1 yıl üzeri-3 yıl	52	3,750	,88612
3 yıl üzeri-5 yıl	80	3,650	,85192
5 yıl üzeri-10 yıl	58	3,590	,83845
10 yıl üzeri-15 yıl	40	3,440	1,06961
15 yıl üzeri- 20 yıl	35	3,750	1,00532
20 yıl ve üzeri	63	3,580	1,03723

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin kurumda sahip oldukları iş deneyimi süresine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p > ,05$).

Katılımcılar, iş tatmin düzeyi ile mevcut kurumdaki deneyim süresine göre inelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,82) olan bireylerin mevcut kurumda 1 yıl ve altı deneyime sahip olan bireyler olduğu ve en düşük (3,44)

puan ortalamasına sahip bireylerin ise mevcut kurumda 10 yıl üzeri-15 yıl arasında deneyime sahip olan bireyler olduğu analiz edilmiştir.

4.8.5.6. Toplam İş Deneyimi Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Toplam iş deneyimi değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotezin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 32. Toplam İş Deneyimi Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret	<i>p</i>
H14: Bankacılık sektöründe toplam iş deneyimi değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Ret	,408

Toplam iş deneyimi değişkeni iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 33. Toplam İş Deneyimi Değişkeni ile İş Tatmini İlişkisi

Toplam İş Deneyimi	N	Ortalama	SS
1 yıl ve altı	26	3,680	1,21365
1 yıl üzeri-3 yıl	28	3,820	1,13312
3 yıl üzeri-5 yıl	47	3,480	1,05086
5 yıl üzeri-10 yıl	58	3,600	,75101
10 yıl üzeri-15 yıl	86	3,740	,90012
15 yıl üzeri- 20 yıl	84	3,560	,96243
20 yıl ve üzeri	91	3,800	,95812

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > ,05$).

Katılımcılar, iş tatmini düzeyi ile toplam iş deneyimine değişkenine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,80) 20 yıl ve üzeri

deneyim süresine sahip bireyler ve en düşük (3,48) 3 yıl üzeri-5 yıl deneyim süresine sahip bireyler olarak analiz edilmiştir.

4.8.5.7. Çalışılan Banka Türü Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Çalışılan banka türü değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair hipotezin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış olup %95 güven düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 34. Çalışılan Banka Türü Değişkeni - İş Tatmini İlişkisi Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Kabul/Ret	<i>p</i>
H15: Bankacılık sektöründe çalışılan banka türü değişkeni ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul	,001

Çalışılan banka türü değişkeni iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ortalama standart sapmayı gösterir detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 35. Çalışılan Banka Türü Değişkeni ile İş Tatmini İlişkisi

Çalışılan Banka Türü	N	Ortalama	SS
Kamusal Sermayeli Bankalar	99	3,880	,95131
Yerel Sermayeli Özel Bankalar	110	3,890	,79697
Yabancı Sermayeli Özel Bankalar	211	3,340	1,01091

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin çalışılan banka türüne göre anlamlı biçimde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < ,05$).

Katılımcılar iş tatmin düzeyi ile çalışılan bankanın türü değişkenine göre incelenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar arasında puan ortalaması en yüksek (3,89) olan yerel sermayeli özel bankalar ve en düşük (3,34) puan ortalamasına sahip olanlar ise yabancı sermayeli özel bankalar olarak analiz edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi ilişki ve demografik değişkenler ile örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde örgüt kavramı, örgütsel davranış kavramı, adalet kavramı ve örgütsel adaletin tanımı açıklanmıştır. Ardından örgütsel adaletin boyutları ve açıklamalarına yer verilmiştir. Son olarak örgütsel adalet yaklaşımları ve örgütsel adalet etkileyen faktörler ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde iş tatmininin tanımı, örgütlerde iş tatmininin önemi, iş tatmini teorileri, iş tatminini etkileyen faktörler ayrı başlıklarda incelenmiştir. Ardından da iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalar ve iş tatminsizliğinin nedenleri ve sonuçları ele alınmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik olarak literatür taraması yer almaktadır. Araştırma kapsamında demografik değişkenleri örgütsel adalet ve alt boyutları ile iş tatmini ilişkileri üzerindeki etkileri, yapılan literatür taraması sonuçlarıyla değerlendirilmiştir.

Son olarak araştırma bölümünde ise bağımsız değişken olarak örgütsel adalet algısının bağımlı değişken olan iş tatmini düzeyi üzerinde etkisi ve demografik değişkenlerin örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi araştırılmıştır.

Örgütsel adalet üç temel boyutta incelenmektedir: dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet. Dağıtımsal adalet, çalışanlara sağlanan maddi ve manevi ödüllerin, bireylerin iş katkıları ve performanslarına göre eşit ve hakkaniyetli bir biçimde dağıtılıp dağıtılmadığını sorgular. İşlemsel adalet, bu ödüllerin dağıtımında kullanılan karar alma süreçlerinin ne kadar şeffaf, tutarlı ve tarafsız olduğunu ortaya koyar. Etkileşimsel adalet ise yöneticiler ile çalışanlar arasındaki günlük iletişim, saygı ve açıklık düzeyini temel alır. Bir kurumda bu üç boyuttaki adaletin sağlanması, çalışanların örgütle ilgili olumlu algılarını besler, dolayısıyla kurum içi bağlılık, motivasyon ve yenilikçilik düzeylerini artırır.

İş tatmini, hem duygusal hem de bilişsel bileşenleri içeren karmaşık bir yapıdır. Çalışanların iş performansı, motivasyonu ve bağlılığı büyük ölçüde işlerinden aldıkları

haz ve memnuniyete dayanmaktadır. Bir çalışanın iş tatmini, ücret, terfi, iş güvenliği, çalışma ortamı ve işin niteliği gibi faktörlerin dengeli bir şekilde sağlanmasına bağlıdır. Bu denge, çalışanın kişisel değerleriyle işten elde ettiği çıktılar arasındaki ilişkiyi yansıtır. Yani, bireyin işine yönelik beklentileri karşılandığı sürece, çalışma ortamında kendisine değer verildiğini hissetmesi, iş tatminini artırır.

İş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişki, örgüt kültürünün ve liderlik uygulamalarının da şekillendirdiği karmaşık bir etkileşim alanıdır. Örneğin, çalışanların ödül sistemlerinin ne kadar adil olduğunu algılamaları, yöneticilerin iletişim tarzı, performans değerlendirme süreçleri ve karar alma mekanizmaları, genel iş tatmini düzeyini belirlemede önemli rol oynar. Bu unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan denge, örgütsel iklimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde temel faktördür. Ayrıca, örgüt içinde alınan kararların çalışanlarla paylaşarak ortaklaşa gerçekleştirilmesi, adalet algısının güçlenmesini sağlarken, çalışanların kurumla ilgili olumlu tutumlar geliştirmesine zemin hazırlar.

Örgütsel adaletin sağlanması, aynı zamanda örgüt içinde güven ve işbirliğinin tesis edilmesinde de kilit rol oynar. Adalet ilkelerinin yerleştiği bir çalışma ortamında, çalışanlar yalnızca bireysel hedeflerine ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda takım halinde hareket etme, bilgi paylaşımı ve ortak problemlere yaratıcı çözümler geliştirme konusunda da daha istekli hale gelirler. Bu durum, kurumların hem iç dinamiklerini güçlendirir hem de müşteri memnuniyeti ve pazar payı gibi dışsal performans göstergelerine olumlu yansır.

Öte yandan, iş tatmini ve adalet algısındaki olumsuz sapmalar, örgüt içinde huzursuzluk, stres, düşük motivasyon ve yüksek işten ayrılma oranlarına neden olabilir. Özellikle dağıtımsal adaletsizlik, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine yol açar; bu durumda, performans düşüklüğü ve örgüte olan bağlılığın azalması kaçınılmazdır. Benzer şekilde, kapalı ve şeffaf olmayan karar alma süreçleri, çalışanların örgüt içindeki güvensizliklerini artırır ve bu durum genel iş tatminini olumsuz etkiler. Bu nedenle modern yönetim uygulamaları, adalet ve tatmin kavramlarını bütüncül yaklaşımlarla ele alarak, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik esnek, dinamik ve katılımcı modeller geliştirmeye odaklanmaktadır.

Bankacılık sektöründe, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin ele alındığı ve aynı zamanda demografik değişkenlerin iş tatmini ile olan ilişkisinin incelendiği bu araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Öncelikli olarak örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkili olduğu bu etkinin etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar öncelikli olarak sektörde üst- ast ilişkilerinde beşeri ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır. Ast-üst ilişkilerinde, nezaketsiz, saygıdan yoksun, duyarlılık, içtenlik ve samimiyet içermeyen davranışların iş tatmin düzeyine olan güçlü olumsuz etkisi araştırmanın en önemli sonuçlarından biridir. Yine dağıtımsal adalet boyutu ile ilgili olarak işyükünün, ücret ve ödüllerin adil dağıtılmaması, iş ile ilgili sorumlulukların dağıtılmasındaki adaletsizliklerin iş tatminini azaltıcı güçlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile sektörde iş tatmininin artırılması veya korunması amacı ile yapılacak çalışmalarda örgütsel adaletin bu iki alt boyutundaki algı seviyesi dikkate ele alınmalıdır.

Araştırmada işlemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespit sektörün yapısı dikkate alınarak değerlendirilmelidir, işlemsel adalet karar süreçleri ile ilgili olup bankacılık sektöründe karar süreçlerinin resmi olması, yüksek kurumsallık seviyesi, bu süreçlerde oluşan adaletsizlik algısının iş tatmini üzerinde etki yapmamasının sebebi olarak değerlendirilmiştir. İş tatmini/iş tatminsizliği bireylerin çalıştıkları yöneticiler ile olan ilişkileri sonucu oluşmakta olup kurumsallık düzeyi yüksek olan sektörde birebir çalışılan yöneticinin kurumun karar süreçlerine etkisinin olmaması, kararların kurumsal bir yapı içinde alınması sebebi ile çalışanlar yöneticileri ile ilgili değerlendirmelerinde işlemsel adalet algısından etkilenmemekte ve dolayısı ile yöneticilerine karşı olan değerlendirmelerinin iş tatminine olan güçlü etkisi işlemsel adalet algısı boyutunca oluşmamaktadır. Sonuç olarak sektörde örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin çalışanların doğrudan beraber çalıştıkları yöneticileri ile olan ilişkileri bağlamında oluştuğu tespit edilmiştir.

Demografik analizler örgütsel adalet algısında bazı gruplarda belirgin biçimde farklılaştığını ortaya koymuştur. Cinsiyet bakımından anlamlı fark saptanmamış olması, bankacılık sektörünün kadın-erkek eşitliğini ücret ve terfi politikalarında nispeten sağlamış olduğuna dair dolaylı bir gösterge sunmaktadır.

Medeni duruma bakıldığında ise, boşanmış bireylerin tüm alt boyutlara en düşük puanı vermesi, özel yaşamlarındaki olumsuzlukların örgütsel adalet algılarıyla doğrudan bağlantılı olabileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle etkileşim ve işlemsel adalet algılarının düşük olması, iş yerinde desteklenme ve adil karar alma süreçlerinin onlar için daha önemli olduğunu göstermektedir. Evli ve bekar bireylerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılarının birbirine yakın olması, bu gruplarda özel yaşam dengesinin iş dünyasına daha az müdahale ettiğini ortaya koymaktadır. Buna ilave yaş değişkeni de dikkat çekici bir tablo sergilemektedir.

50 yaş ve üzeri çalışanlar tüm adalet boyutlarını daha yüksek değerlendirirken, 40-49 yaş grubunda işlemsel ve etkileşim adaleti algıları kayda değer biçimde düşmüştür. Bu durum, kariyerinin orta evresinde bulunan çalışanların terfi ve gelişim fırsatlarına erişimde tıkanmışlık hissedebileceğini ve tükenmişlik riskinin artabileceğini göstermektedir. Bu bulgu, insan kaynakları departmanlarının orta kariyer segmentine yönelik yeniden tasarlanmış gelişim programları ve mentorluk mekanizmaları tasarlamasını zorunlu kılmaktadır.

Gelir düzeyi bulguları, ekonomik ödüllerin yalnızca finansal değil aynı zamanda sembolik değer taşıdığını teyit etmektedir. Aylık geliri 190 000 TL'nin üzerinde olan çalışanlar, hem örgütsel adalet hem de alt boyutlarında en yüksek ortalamalara sahiptir. Bununla beraber, asgari ücret-70 000 TL bandındaki çalışanların işlemsel ve etkileşim adaleti puanları 70 001-130 000 TL bandındakilere kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, alt gelir grubundaki çalışanların beklenti düzeylerinin nispeten düşük olabileceğini ya da ilk yönetim kademelerinde yöneticilerle daha sık yüz yüze etkileşimde bulunarak olumlu geribildirim aldıklarını düşündürmektedir. Dolayısıyla ücret politikalarının adalet algısına etkisi, salt miktar değil aynı zamanda beklenti yönetimi ve iletişim kalitesiyle birlikte değerlendirilmelidir.

Yabancı sermayeli özel bankalarda çalışanların örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarına verdikleri puanların ortalamaları hem kamusal sermayeli hem de yerel sermayeli özel bankalara göre anlamlı biçimde düşüktür. Küresel bankalarda yoğun performans baskısı, hiyerarşik karar mekanizmalarının merkezileşmesi ve kültürel farklılıkların iletişimde yarattığı kopukluklar bu sonucu açıklayabilir. Ayrıca yabancı bankalarda terfi kriterlerinin uluslararası standartlara göre belirlenmesi, yerel çalışanların beklentileriyle

tam örtüşmeyebilir. Kamusal bankalardaki yüksek adalet ve tatmin ortalamaları ise istihdam güvencesi ve sosyal hakların görece güçlü olmasının yanı sıra kariyer yollarının öngörülebilirliğine bağlanabilir. Yerel özel bankalar ise her iki uç arasında orta bir noktada konumlanmaktadır.

Toplam iş deneyimi verileri, 15-20 yıl arası çalışanların dağıtım ve işlemsel adalet algılarının diğer gruplara göre anlamlı biçimde daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu dönem, çalışanların kariyer platosuna ulaştığı ve yükselme fırsatlarının daraldığı bir evreye karşılık gelir. Bu bulgu, kıdemli çalışanlara yönelik esnek kariyer yolları, uzman rolü tanımlamaları ve yatay gelişim olanakları sunmanın gerekliliğini vurgular. Ayrıca bilgi paylaşımını ödüllendiren ve kurumsal hafızayı görünür kılan sistemler, bu grubun adalet algısını ve bağlılığını güçlendirebilir.

Bankacılık sektöründe demografik değişkenlerin iş tatmini ile ilişkisi ele alındığı zaman aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Medeni durum ile iş tatmini ile ilişkilidir ve boşanmış bireylerde iş tatmini düzeyinin en düşük seviyede olması özel hayatın iş tatmini ile olan ilişkisini göstermesi açısından önemlidir. Bekar bireylerin evlilik ve sonrasında olası boşanma süreçlerinde iş tatminleri azalmaktadır.

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki tespit edilmiş olup iş tatmininin ilk yaş bandında en düşük düzeyde olması sonrasında 30-39 yaş grubunda yükselerek en yüksek seviyeye ulaşması ve tekrar düşüş eğilimine girerek 50 yaş ve üzeri yaş bandından 18-29 yaş bandına göre çok daha yüksek bir seviyeye oturmuş olduğu görülmüştür. Bu durum genç bireylerde üniversite sonrası iş hayatının yarattığı baskı sebebi ile iş tatminsizliği yaşanıyor olması ile açıklanabilir.

Gelir düzeyinin en yüksek olduğu üç seviyede iş tatmini diğer seviyelere göre yüksek gerçekleşmektedir. Gelir artışının bantlar arasında azalmalar meydana gelse de eğilim olarak iş tatminini arttırdığı görülmektedir.

Çalışılan banka türü değişkenine göre en yüksek tatmin düzeyi yerel sermayeli özel bankalarda görülse de kamusal sermayeli bankalarda çalışanlar ile yerel sermayeli özel bankalarda çalışanlar arasında iş tatmin düzeyi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla beraber yabancı sermayeli özel bankalarda iş tatmin düzeyi diğer

iki gruba göre düşmektedir. Bu durum banka türünün iş tatmini üzerindeki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Cinsiyet ve deneyim süreleri ile iş tatmini arasında ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışma kapsamında, bankacılık sektöründe görev yapan kişilerin örgütsel adalet algılarının iş tatmini ile ilişkisi incelenmiş olup ilave olarak çalışan kişilerin demografik özellikleri ile örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiler ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Tespit edilen bulgular hem akademik literatüre teorik katkı sağlamakta hem de bankacılık sektörü pratik çıkarımlar ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bu tez çalışması konuyla ilgilenen akademisyenler araştırmalara yön verecek nitelikte olup, diğer taraftan sektörde yer alan yöneticiler için stratejik planlamalara katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Aguinis, H. ve Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Ahmadzadeh Mashinchi, S., Yaghoubi, E., Ahmadi, E., Hadi, A. ve Hamid, E. (2012). An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 6(3), 995–1002.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma*. Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Akkoç, S. B. ve Düşükcan, M. (2021). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: Hakkâri ili merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 103–124.
- Allen, R. S., ve Helms, M. M. (2002). Employee perceptions of relationships between strategy rewards and organizational performance. *Journal of Business Strategies*, 19(2), 115–139.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Altanchimeg Zanaazar, S. J. (2018). Impact of employees satisfaction in employee loyalty, retention and organizational performance. *International Journal of Management and Applied Sciences*, 54.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421–439.
- Altıntaş, F. Ç. (2020). Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir meta-analiz çalışması. *Journal of Academic Value Studies*, 3(9), 332–343.
- Altıntaş, F.Ç. (2002). Örgütsel adalet kavramı ve örgüt yapısının çalışanların adalet algılamaları üzerindeki etkisi. In *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar* (pp. 31–43). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201.
- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28–35.

- Aremu, A. Y. ve Shahzad, A. (2015). The assessment of the factors that impact of human resources practice on job satisfaction among the academics staffs in University College Insaniah. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 2(8), 1–20.
- Astar, M., Bahadır, E ve Umutlu, F. (2018). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (11), 121–136.
- Atta-Panin, J. (2008). Organisational Behaviour: Values, Attitudes, and Job Satisfaction in a Global Market Place. *Danish J Psychol Sci James Atta-Panin*, 45–50.
- Ayar, M. (2022). Etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(1), 1–22.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233–252.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. ve Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–352.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Başaran, İ. E. (2004). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Yayınevi.
- Berger, J., Cohen, B. P. ve Zelditch Jr, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37(3), 241–255.
- Beugré, C. D. (1998). Implementing Business Process Reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347–360.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. H. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676–685.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley ve Sons.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley ve Sons.
- Boulin, J. Y., Lallement, M., Messenger, J. C. ve Michon, F. (Eds.). (2006). *Decent working time: New trends, new issues*. Geneva: International Labour Office.

- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1–18.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage.
- Brough, P. ve O’Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work ve Stress*, 24(3), 280–297.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2002). Yöneticilerin eğitimi: Kahramanmaraş’taki yöneticiler üzerine bir uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 93–117.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. ve Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518–1542.
- Can, H., Aşan Azizoglu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813.
- Chambers, B. A. (2002). Applicant reactions and their consequences: Review, advice and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*, 4(4), 317–333.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M. Ve Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93.
- Chen McCain, S. L., Tsai, H. ve Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992–1009.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. ve Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287–302.
- Cook, L. A. (2008). *Job Satisfaction and Performance: Is the Relationship Spurious?* Master’s thesis, Texas A ve M University.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293–299.

- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85–113.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: "Algılanan örgütsel destek" bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68–90.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Ankara: Kamu-İş Sendikası.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 71–85.
- Çevik Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 19(36), 193–236.
- Dailey, R. C. Ve Delaney, K. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305–317.
- Dalbert, C. (2001). *The Justice Motive as a Personal Resource: Dealing with Challenges and Critical Life Events*. Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- De Ridder, J. (2004). Organizational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20–30.
- Deci, E. L., Koestner, R. ve Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Academic Review*, 2(2), 71–78.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2012). Örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisi: Hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir analiz çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4(8), 27–46.
- Duffy, R. Fearne, A. ve Harnibook, S. (2003). Measuring distributive and procedural justice. *British Food Journal*, 105(10), 682–694.
- Dundar, T. ve Tabancalı, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777–5781.
- Düzgün, M. ve Çelik, M. (2023). Antecedents of job satisfaction: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 42(23), 20075–20090.
- Ensour, W., Zeglat, D. Ve Shrafat, F. (2018). Impact of job satisfaction on training motivation. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 337–355.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51–57.

- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resources Management Review*, 12, 555–578.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M. ve Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 19(5), 115–121.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S. Ve Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56–63.
- Feldman, D. C. (1990). Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work. *Academy of Management Review*, 15(1), 103–112.
- Fleischacker, S. (2004). *A short history of distributive justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Gajendran, R. S. ve Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- George, B. E. (2016). Preventing dysfunctional conflict: Examining the relationship between different types of managerial conflict in venture capital-backed firms. *Venture Capital*, 10(4), 279–296.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Ghran, L. A. Z., Jameel, A. S. ve Ahmad, A. R. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review*, 3(3–4), 82–90.
- Gordon, V. (2011). Exploring the job satisfaction of municipal clerks. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 190–208.
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L. ve Di Fabio, A. (2020). How can organizational justice contribute to job satisfaction? A chained mediation model. *Sustainability*, 12(19), 7902.
- Gökçe, E. (2021). *Örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik eğitim sektöründe bir araştırma*. Master's thesis, Altınbaş Üniversitesi.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352–365.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173–190.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınevi.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Halis, M. ve Akova, O. (2008). Turizm işletmelerinde örgütsel adalet. In F. Okumuş ve U. Avcı (Eds.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (pp. 459–486). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hao, Y., Hao, J. ve Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128.
- Hassan, Z. (2022). Regional Geopolitical Conflict and the Fragile State: Foreign Influence and Lebanon's Sovereignty. In *Reconciliation, Heritage and Social Inclusion in the Middle East and North Africa* (pp. 443–462). Cham: Springer International Publishing.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. ve Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work ve Family*, 11(2), 149–163.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt Brace Jovanovich.
- House, R. J. ve Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction And Motivation: A Review Of The Evidence And A Criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–389.
- Hulin, C. L. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. ligen, ve R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Imran, R., Majeed, M. ve Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840–845.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67–92.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*, Unpublished, Master's thesis. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Jahangir, N., Akbar, M. ve Begum, N. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABAC Journal*, 26(3), 21–36.
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Kahraman M., Avcı, S. ve Aladağ, Z. (2021). Örgütsel adalet algısı ve mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (28), 162–171.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kalleberg, A. L., ve Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 78–90.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43–64.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karapınar, P. (2011). Performans değerlendirme kriterlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisindeki düzenleyici etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 115–144.
- Karapınar, P. B., Camgöz, S. M. ve Ergeneli, A. (2012). Banka çalışanları üzerinde örgütsel adalet–iş tatmini ilişkisi: Beş faktör kişilik özelliklerinin düzenleyici etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*, 28(322), 35–60.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karatepe, O. M. (2006). Consumer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality and Management*, 25, 69–90.

- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139–150.
- Keklik, B. ve Us, N. C. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143–161.
- Kelliher, C. ve Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
- Khosrowshahi, S. ve Nejad, I. A. (2014). *The relationship between the employees' motivation, job satisfaction and financial development of parsian hotels chain in Tehran*, Master's thesis, Luleå University of Technology.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2271–2283.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (2014). Work design. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (pp. 113–134). Wiley Blackwell.
- Küçükaltan, P. D., Tükeltürk, D. Ş. ve Gürkan, Y. D. (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1–52.
- Lerner, M. J. (1980). *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. Springer.
- Leung, K. ve Lind, E. A. (1986). Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1134–1140.
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z. ve Sun, H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in China: An organizational justice analysis. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 947–962.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, ve R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). Plenum Press.
- Leventhal, G. S. ve Lane, D. W. (1970). Sex, Age, and Equity Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15(4), 312.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167–218). Springer-Verlag.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167–218.

- Lewis, S., Gambles, R. ve Rapoport, R. (2007). The constraints of a ‘work–life balance’ approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360–373.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science ve Business Media.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I. ve Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal’s hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272.
- Lotfi, M. H. Ve Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073–2079.
- Luo, Y. (2009). Are we on the same page? Justice agreement in international joint ventures. *Journal of Business Research*, 44(9), 383–396.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Macit, M. ve Aydoğan, S. (2023). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının iş tatminine ve iş ile bütünleşmeye etkisi. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(1), 1–18.
- Mankoe, J. O. (2002). *Educational administration and management in Ghana*. Winneba: University of Education.
- McDonald, P., Brown, K. ve Bradley, L. (2005). Explanations for the provision–utilisation gap in work–life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37–55.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Mishra, S. ve Chaurasiya, P. (2021). A Study on The Theoretical Concept of Job Satisfaction. *International Journal of Education, Modern Management, Applied Science ve Social Science*, 3(2(4)), 93–95.
- Moen, P., Kelly, E. L. ve Hill, R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. *Social Problems*, 58(1), 69–98.
- Moges, A. Ve Amentie, C. (2022). Effect of organizational justice on organizational performance with mediating variables of job satisfaction and organizational commitment–systematic article review study. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 3(3), 1–9.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

- Mudor, H. Ve Tooksoon, P. (2011). Conceptual Framework on the Relationship between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover. *Journal of Economics and Behavioural Studies*, 2(2), 41–49.
- Mumcu, A. (2022). Etik Liderliğin Örgütsel Özdeşleme Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Kimliğin Düzenleyici Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1719-1737
- Munsch, C. L. (2016). Flexible work, flexible penalties: The effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias. *Social Forces*, 94(4), 1567–1591.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Noe, R. A. (1999). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M. ve Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275.
- Oruç, İ. ve Kurnaz, İ. P. (2019). Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 375–390.
- Owusu, B. (2014). An assessment of job satisfaction among Nigerian. *Journal of Medicine*, 27(3), 282–291.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77–96.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 229–247.
- Özler, N. D. (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular* (3. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, M. ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19).
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43–70.
- Öztürk, Z. ve İlman, E. (2015). Sağlık yönetimi ve işletmeciliği bölümünde okuyan öğrencilerin bölümü tercih nedenleri ile beklenti ve motivasyon düzeyleri üzerine bir araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 71–93.
- Palamutçuoğlu, B. T., Çavuşoğlu, S. ve Terzi Palamutçuoğlu, A. (2016). Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişye meta analitik (meta analytical) bir yaklaşım. *Journal of Alanya Faculty of Business / Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2).

- Pantha, S. (2020). *A study on employee job satisfaction in the banking sector in Nepal*, Master's thesis, Centria University of Applied Sciences.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. ve Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416.
- Parven, A. ve Awan, A. G. (2018). Effect of organizational justice, job satisfaction and trust on managers on employee performance. *Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities*, 4(2), 259–279.
- Ramvalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S. ve de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101.
- Randolph, D. S. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50(1), 49–60.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice* (Rev. ed., 6. baskı). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ridgeway, C. L. (2001). Social status and group structure. In M. Hogg ve R. Tindale (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 352–375). Blackwell.
- Ridgeway, C. L ve Berger, J. (1986). Expectations, legitimation, and dominance behavior in task groups. *American Sociological Review*, 51(5), 603–617.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2019). *Organizational Behavior* (15th ed.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Rupp, D. E. Ve Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925–946.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Golkhatmi Bidgoli, M., Ghodsi, A. ve Golkhatmi Bidgoli, A. (2016). The relationship between perceived organizational justice, organizational commitment and job satisfaction. *Health, Spirituality and Medical Ethics*, 3(1), 10–17.
- Saal, F. E. ve Craig Moore, S. (1993). Perceptions of Promotion Fairness and Promotion Candidates' Qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 105–105.
- Saeed, M. S. (2016). The impact of job satisfaction and knowledge sharing on employee performance. *Journal of Resources Development and Management*, 21, 16–23.
- Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471–499.

- Sarrafoğlu, G. B. ve Günsay, M. M. (2019). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(2), 85–97.
- Schepman, S. B. ve Zarate, M. A. (2008). The relationship between burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 30, 437–438.
- Scott, W. Richard. ve Davis, Gerald. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Donnelly ve Sons, New Jersey.
- Shajahan, D. ve Shajahan, L. (2004). *Organization Behavior*. New Age International Publications.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M. ve Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 203–232.
- Soeling, P. D., Arsanti, S. D. A. ve Indriati, F. (2022). Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia? *Heliyon*, 8(4).
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43–62
- Söyük, S. (2018). Örgütsel adalet ve iş tatmini: Sağlık sektöründeki önemi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 5(3), 435–442.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Sušanj, Z. ve Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psihologijske Teme*, 21(3), 509–526.
- Şahin, D. (2006). Cinsiyet, fiziksel sağlık ve yarışma durumunun pay dağıtımına ilişkin adalet algısı üzerine etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 23(1), 119–124.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tekingündüz, S., Aydın, M ve Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, (94), 53–72.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66(3), 541–566.
- Thomas, L. T. ve Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinizizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363–387.
- Torun, G. S. (2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma (T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 724). Ankara.
- Totawar, A. K. ve Nambudiri, R. (2014). How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital. *Vikalpa*, 39(2), 83–98.
- Trevino, L. K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5–6), 445–459.
- Tsai, Y., Huang, K. W. ve Huang, C. (2007). A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment: A case study of the Banking Industry in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5319–5329.
- Tunçbiz, B. (2015). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi: Karabük Üniversitesi akademik personel üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Udechukwu, I. I. (2007). The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(1), 127.
- Uslu, A. (2021). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRBİ Bölgesi Örneği*. Doctoral dissertation, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, I. ve Smith, H. J. (Eds.). (2002). *Relative Deprivation: Specification, Development, and Integration*. Cambridge University Press.
- Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. ve Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288–297.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (V. Üner, Trans.). İstanbul: Rota Yay.

- Wesolowski, M. A. ve Mossholder, K. W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(4), 351-362.
- Yamaguchi, I. (2003). The relationships among individual differences, needs and equity sensitivity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 324-344.
- Yelek, E. (2021). *Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki: Beyoğlu Belediyesi örneği*, Master's thesis, Altınbaş Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yetgin, M. A. (2024). Çalışanların örgütsel adalet algısının psikolojik sermaye ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 12(2), 268.
- Yıldırım, A. (2023). Örgütsel adaletin tarihsel gelişimi ve günümüz işletmelerindeki stratejik rolü. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 112-130.
- Yiğitöl, B. ve Balaban, Ö. (2025). İnsan kaynakları süreçlerine ilişkin örgütsel adalet algısı ve çalışan memnuniyeti. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 631-644.
- Younes, M. R. (2012). *Job satisfaction and work performance: a case study of the American University in Cairo (AUC)* Master's thesis, American University.
- Yücekaya, P. ve Polat, D. D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1267-1284.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yürür, D. S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zahednezhad, H., Hoseini, M. A., Ebadi, A., Farokhnezhad Afshar, P. ve Ghanei Gheshlagh, R. (2021). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1741-1750.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S. ve Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket çalışması, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Anıl Sayiner'in danışmanlığında Yüksek Lisans öğrencisi Begüm Pehlivan tarafından gerçekleştirilen bir tez çalışması kapsamında yapılmakta olup anket sonucu elde edilen veriler tamamen ve sadece akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır.

Anket üç bölümden oluşmakta olup cevaplamanızı rica eder ve vermiş olduğunuz katkı sebebi ile teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

BÖLÜM 1

Lütfen ilgili şıklardan birini işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durumunuz

☐ Bekar ☐ Evli ☐ Boşanmış

Yaşınız

☐ 18-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45-49
☐ 50-55 ☐ 56 ve üzeri

Mevcut Çalıştığınız Kurumdaki İş Deneyiminiz

☐ 1 yıl ve altı ☐ 1 yıl üzeri- 3 yıl ☐ 3 yıl üzeri- 5 yıl ☐ 5 yıl üzeri- 10 yıl
☐ 10 yıl üzeri- 15 yıl ☐ 15 yıl üzeri- 20 yıl ☐ 20 yıl üzeri

Toplam İş Deneyiminiz

☐ 1 yıl ve altı ☐ 1 yıl üzeri- 3 yıl ☐ 3 yıl üzeri- 5 yıl ☐ 5 yıl üzeri- 10 yıl
☐ 10 yıl üzeri- 15 yıl ☐ 15 yıl üzeri- 20 yıl ☐ 20 yıl üzeri

Gelir Düzeyiniz

☐ Asgari ücret - 40.000 TL ☐ 40.001 TL - 70.000 TL ☐ 70.001 TL - 100.000 TL
☐ 100.001 TL - 130.000 TL ☐ 130.000 TL - 160.000 TL ☐ 160.001 TL - 190.000 TL
☐ 190.001 TL - 220.000 TL ☐ 220.001 TL - 250.000 TL ☐ 250.000 TL üzeri

Aşağıda yer alan seçeneklerden çalıştığınız bankayı seçiniz

☐ Kamusal Sermayeli Bankalar ☐ Yerel Sermayeli Özel Bankalar
☐ Yabancı Sermayeli Özel Bankalar

BÖLÜM 2

Çalıştığınız kurum ile ilgili aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak lütfen ilgili şıklardan birini işaretleyiniz.

SORU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım kurumda, çalışma programım diğer çalışanlar ile karşılaştırıldığında adildir.					
2. Çalıştığım kurumda, hakkım olan ücreti aldığımı inanıyorum.					
3. Çalıştığım kurumda, iş yüküm diğer çalışanlar ile karşılaştırıldığında adildir.					
4. Çalıştığım kurumda, ödüllendirme politikaları adildir.					
5-Çalıştığım kurumda, iş ile ilgili sorumluluklar dağıtılırken adaletli yaklaşılmaktadır.					
6. Çalıştığım kurumda, yapılan işler ile ilgili kararları yöneticim objektif bir şekilde almaktadır.					
7. Çalıştığım kurumda, yapılan işler ile ilgili kararlar alınırken, konu ile ilgili tüm çalışanların endişelerine kulak verilmektedir.					
8. Çalıştığım kurumda, yapılan işler ile ilgili kararlar alınırken, kararı etkileyen veri ve bilgilerin tam ve doğru şekilde alınmasına özen gösterilmektedir.					
9. Çalıştığım kurumda, yöneticim, çalışanların talep etmesi durumunda, alınan kararlar ile ilgili açıklayıcı ve ilave bilgiler sunmaktadır.					
10. Çalıştığım kurumda, kararların sonuçlarından tüm çalışanlar adaletli şekilde etkilenmektedir.					
11-Çalıştığım kurumda, yöneticim, çalışanlara, iş ile kararlara itiraz etme veya farklı kararlar alma konusunda yetki vermiştir.					
12-Çalıştığım kurumda, işimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı nazik ve düşünceli davranmaktadır.					
13. Çalıştığım kurumda, işimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı saygılı davranmaktadır.					
14- Çalıştığım kurumda, işimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim, bana karşı duyarlı davranmaktadır.					

15-Çalıştığım kurumda, işimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim, benimle, içten ve samimi bir şekilde ilgilenmektedir.					
16-Çalıştığım kurumda, işimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim, bir çalışan olarak benim de birtakım haklara sahip olduğumu dikkate almaktadır.					
17-Çalıştığım kurumda, işimle ilgili alınan kararlar ile ilgili yöneticim, benimle kararların sonuçlarını tartışmaktadır.					
18- Çalıştığım kurumda, yöneticim, işimle ilgili alınan kararların gerekçelerini tarafıma iletmektedir.					
19-Çalıştığım kurumda, işimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana mantıklı açıklamalar sunmaktadır.					
20-Çalıştığım kurumda, yöneticim, işimle ilgili alınan kararları açık ve net bir şekilde tarafıma açıklamaktadır.					

BÖLÜM 3

Çalıştığınız kurum ile ilgili aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak lütfen ilgili şıklardan birini işaretleyiniz.

SORU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-İşimden oldukça memnunum.					
2-İşimde hevesle çalışırım.					
3-Çalıştığım işyerinde o kadar mutsuzum ki sanki gün hiç bitmeyecek gibi eziyet çekiyorum.					
4- İşimde gerçek mutluluğu buldum.					
5-Yaptığım işi sıkıcı ve keyifsiz bir iş olarak nitelendirebilirim.					

EK 2. ETİK KURUL ONAYI

	T.C. İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ ETİK KURULU	Evrak Tarihi 22.04.2025	
		Evrak Numarası	
Sayın BEGÜM PEHLİVAN İŞLETME YÖNETİMİ İstanbul Nisantasi Üniversitesi, Etik Kurulu Başkanlığına incelenmek üzere başvurmuş olduğunuz “BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ” başlıklı çalışmanız, 22.04.2025 tarihli 2025-04 sayılı etik kurul toplantısında değerlendirilmiştir. Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulumuz tarafından yapacağınız araştırmanın etik açıdan uygunluğuna oy birliğiyle karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim. İMZA Doç. Dr. Gözde MERT Etik Kurul Başkanı			
BAŞVURU BİLGİLERİ			
Araştırmacı(lar)	Begüm Pehlivan	Başvuru Tarihi	22.04.2025
Danışman/Yürütücü	Dr. Mehmet Anıl Sayiner	Araştırma Türü	Nitel
Program/Alan	İşletme Yönetimi	Etik kurul Toplantı Tarihi	22.04.2025
Çalışma Niteliği	Lisansüstü Tezi	Etik Kurul Karar No	2025-04

Doküman No: L.E.FR.17 / Yayın Tarihi: 13.02.2023 / Revizyon Tarihi:- / Revizyon No: 00