



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ
TATMİNİNE ETKİSİ: KIRIKKALE İLİ ÖRNEĞİ**

AYŞE SAYDAM

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS**

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

KIRIKKALE-2021



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ
TATMİNİNE ETKİSİ: KIRIKKALE İLİ ÖRNEĞİ**

AYŞE SAYDAM

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS**

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

KIRIKKALE-2021

Ayşe SAYDAM tarafından “YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: KIRIKKALE İLİ ÖRNEĞİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi

İmza

Bu tezin kapsam ve kalite olarak yüksek lisans tezi olduğunu onaylıyorum.

Başkan: Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi

İmza

Bu tezin kapsam ve kalite olarak yüksek lisans tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Murat AYAR

İşletme Anabilim Dalı, Giresun Üniversitesi

İmza

Bu tezin kapsam ve kalite olarak yüksek lisans tezi olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 16/06/2021

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

Doç. Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYANI

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

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

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

Ayşe SAYDAM

İmza:

27/05/2021

ÖZET

YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: KIRIKKALE İLİ ÖRNEĞİ

Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

Haziran 2021

Rekabet ortamının amansız bir şekilde çoğaldığı çalışma hayatında insan faktörünün önemi son yıllarda giderek artmaktadır. İşletmelerin bu amansız rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için insan faktörünü çok iyi bir şekilde yönetmesi kaçınılmaz olmuştur. Bilişim çağının bir sonucu olarak çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ile birlikte beklentileri de koşul ve şartlara göre sürekli değişmektedir. İşletmelerin de bu değişimleri göz önünde bulundurarak organizasyon yapılarını revize etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yönetici özerkliği, örgütsel adalet ve iş tatmini büyük önem kazanmıştır. Bu çalışmada yönetici özerklik ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi çalışılmıştır. Konu ele alınırken araştırma konusu ile ilgili güncel bilgi birikimlerine rastlanılmıştır. Örgütsel adalet ve iş tatmini yönetim literatüründe sürekli ilgi görürken, yönetici özerkliğinin kavramsal incelemesi yetersiz kalmıştır. Araştırmada, bu açıklık giderilerek kavramlar birbirleriyle ilişkilendirilecektir. Bu çalışmada Kırıkkale’de bulunan işletmelerdeki yöneticilerden anket tekniği kullanılarak toplanan veriler, çeşitli istatistiksel programlarla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular ve çıktılar literatürdeki sonuçlar ile karşılaştırılacaktır. Yönetici özerkliği ile iş tatmini, ayrıca örgütsel adalet ile iş tatmini arasında ne tür bir ilişkinin var olduğu bu çıktılar ile araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Özerkliği, Örgütsel Adalet, İş Tatmini

ABSTRACT

EFFECET OF MANAGERS AUTONOMY AND ORGANIZATION JUSTICE ON JOB SATISFACTION; CASE OF KIRIKKALE

Kirikkale University

Social Sciences Institute

Department of Management and Organization

Master Thesis

Supervisor: Dr. Cihat KARTAL

In business life, where the competitive environment has increased relentlessly, the importance of human factor has been increasing in recent years. In order to gain an advantage in this relentless competition for businesses; they have to manage the human factor very well. As a result of the information age, employees expectations are constantly changing according to the conditions by increase in their education levels. Businesses are also required to revise their organizational structures by taking these changes into consideration. In this context, executive autonomy, organizational justice and job satisfaction have come into prominence. In this study, the effect of executive autonomy and organizational justice on job satisfaction has been researched. While dealing with the subject, up-to-date knowledge on the subject of the research was encountered. Organizational justice and job satisfaction have received permanent attention in the management literature, even though the conceptual review of executive autonomy has been inadequate. In the research, this clarity will be removed and the concepts will be associated with each other. In this study, the data collected from the managers in the enterprises in Kırıkkale using the survey technique will be analyzed with various statistical programs. Findings and outputs obtained will be compared with the results in the literature. What kind of relationship exists between executive autonomy and job satisfaction, as well as organizational justice and job satisfaction, will be searched with these outputs.

Keywords: Executive Autonomy, Organizational Justice, Job Satisfaction.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL’a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca yardım, bilgi ve tecrübeleri ile bana sürekli destek olan başta Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ, Öğr. Gör. Göksel ÇELEBİ olmak üzere İşletme bölümündeki tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca yardımını hiç esirgemeyen değerli ağabeyim Dr. Fatih SAYDAM’a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme de sonsuz teşekkürler ederim.

Ayşe SAYDAM

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. Yönetici Özerkliği Kavramı.....	3
1.1.1. Yönetici Özerkliğinin Önemi.....	7
1.1.2. Yönetici Özerkliği İle İlgili Teorik Yaklaşımlar.....	8
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	15
1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları.....	16
1.3. Örgütsel Adalet Yaklaşımları İle İlgili Teorik Yaklaşımlar.....	23
1.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler.....	24
1.3.2. Proaktif- İçerik Teoriler.....	26
1.3.3. Reaktif-Süreç Teoriler.....	28
1.3.4. Proaktif-Süreç Teoriler.....	29
1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI KAPSAM

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Kapsamı.....	38
2.1.1. İş Tatmini İle İlgili Terimler.....	41
2.2. İş Tatminin Önemi.....	42
2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	44
2.4. İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar.....	53
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	53

2.4.2. Süreç Teorileri.....	60
-----------------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Metodolojisi	66
3.1.1 Araştırmanın Amacı	66
3.1.2. Araştırmanın Önemi	69
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	70
3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	71
3.1.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	73
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	74
3.3. Demografik Özellikler	77
3.4. Hipotez Testi ve Sonuçları	88
SONUÇ VE ÖNERİLER	89
KAYNAKLAR	92
EKLER.....	106
ÖZGEÇMİŞ	111

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci	41
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	55
Şekil 3: ERG Teorisi	60
Şekil 4: Lawler – Porter Modeli.....	64
Şekil 5 : Araştırma Modeli.....	72



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Araştırma Tablosu	73
Tablo 2: Yönetici Özerkliği Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	74
Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	75
Tablo 4: İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
Tablo 5: Demografik Bulgular	78
Tablo 6: Ortalama Çalışan Sayılarına Göre Değişkenlere İlişkin Farklılıkların Analizi	79
Tablo 7: İşletme Türüne Göre Değişkenlere İlişkin Farklılıkların Analizi.....	81
Tablo 8: İş Unvanlarına Göre Değişkenlere İlişkin Farklılıkların Analizi	83
Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Değişkenlere İlişkin Farklılıkların Analizi	84
Tablo 10: Cinsiyete Göre Değişkenlere İlişkin Farklılıkların Analizi	85
Tablo 11: Çalışma Süresine Göre Değişkenlere İlişkin Farklılıkların Analizi	86
Tablo 12: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar	88

GİRİŞ

21. yüzyılda örgütler arasında hızla artan rekabet ortamı son yıllarda işletmelerin politikalarını belirlerken göz ardı edemeyeceği bir konu olarak görülmektedir. Örgütlerin bazılarının rakiplerini geride bırakarak yükseldikleri ve bazılarının da rekabet ortamında başarı sağlayamayıp silindikleri görülmektedir. Örgütlerin başarıları üzerinde etkili olan unsurlar zaman içerisinde değişimlere uğramıştır. Önceleri pazarın büyüklüğü, sektörün durumu, teknolojik yeterlilikleri gibi unsurların örgütlerin başarısı üzerinde etkileri üzerinde durulurken, günümüzde insan unsurunun etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların niteliği, performansı, motivasyonu, tatmini, özerkliği kavramlarının örgütsel başarı üzerindeki etkilerinin yüksek olduğu görülmektedir. İş tatmini kavramı genel olarak, kişinin işini değerlendirmesi veya tecrübe etmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz tepkilerdir. Kişinin işine yönelik göstermiş olduğu olumlu tepkiler, kişilerin mutluluğunu sağlar, işine olan bağlılığını ve verimliliğini artırır, iş gücü devir oranının azalmasına neden olur ve örgüt içi hatalı ve defolu ürün üretimi azalır. Dolayısıyla örgütler, kişilerin iş tatminini artırmak için birçok yöntemler geliştirmeye önem vermektedirler. Geliştirilen bu yöntemler, iş tatminine etki eden faktörler adı altında toplanmıştır. Yapılan çalışmalarda da kişilerin örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, kişilerin çalıştıkları ortamdaki ahlaki davranışları değerlemenin temel aracıdır. Kişi, örgütsel adaletin olduğunu düşündüğü çalışma ortamında olumlu tutum ve davranışlar sergiler. Örgüt içerisinde kendilerine adil davranılmadığı algısına kapılan kişiler, örgütsel adaletin olmadığını düşünürler. Dolayısıyla işe bağlılık düzeyleri azalır ve işten ayrılmalar yaşanır. Bu yüzden örgütler, örgütsel adalet ve iş tatmini gibi önem arz eden konular üzerinde oldukça fazla durmaktadır. Örgütsel adaleti sağlamakla sorumlu yöneticilerin özerkliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi de incelebilen bir diğer konudur. Yönetici özerkliği, yöneticilerin bir üst yönetimden herhangi bir onay almadan kararlar verip onları uygulamaya koyması durumudur (Andersen ve Nielsen, 2009). Özerklik, yöneticilere bağımsız hareket etme konusunda oldukça esneklik sağlamaktadır. Yerel yazın incelendiğinde yönetici özerkliği kavramı ile ilişkili olduğu kavramlar hakkında

sınırlı sayıda çalışmalar yapıldığı görülmüş ve bu çalışma ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın asıl amacı, iş tatminin nedenleri / öncülleri arasında yer alan yönetici özerkliği ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisinin nedensel ilişkilerin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Kırıkkale ilinde yönetici pozisyonunda görev yapan toplam 400 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. Kişilerin zerklik dereceleri, örgütsel adalet algılamaları ve tatmin düzeyleri arasındaki ilişki değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirme için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcılara yönetici özerkliği lği için 3 soru, örgütsel adalet lği için 20 soru ve iş tatmini lği için 20 soru olmak üzere toplam 43 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Araştırma toplam üç bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetici özerkliği ve örgütsel adalet kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, iş tatmini kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak araştırmanın üçüncü bölümünde ise yönetici özerkliği ve örgütsel adaletin iş tatminine etkisini incelemek amacıyla bir uygulama ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın amaç, yöntem ve istatistik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırma hipotezleri ortaya konmuş ve yapılan analizler ile hipotezlerin doğrulanma durumu incelenmiştir. Yapılan analizler ele alınarak en son uygulama ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Bu bölümde yönetici özerkliği kavramı ve örgütsel adalet kavramı ele alınarak anlatılmıştır.

1.1. Yönetici Özerkliği Kavramı

Özerklik kavramı, “bir topluluğun, bir kuruluşun ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme hakkı, muhtariyet, otonomi” olarak tanımlanmaktadır (www.sozluk.gov.tr). Özerklik kavramının İngilizce karşılığı autonomy, Yunanca auto ve nomas kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Nomas kelimesinin Türkçe karşılığı “yasa” olup bireyin tek başına, kendi yasasını koymasına anlamına gelmektedir. Özerklik kavramı çok geniş bir kullanım alanına sahiptir. Genel olarak yönetim özerkliği ve politik özerklik arasında geniş bir tanım yapılabilir Özerklik; “düşünme, karar alma ve bunlara dayalı olarak bağımsız şekilde hareket edebilme becerisidir” (Gillion, 1995). Meiksins ve Watson (1989) özerklik kavramını “bir hareketi ya da olaylar dizisini başlatabilme ve sonuçlandırabilme, yapılacak işin kapsamını, yönetimini ve hızını kontrol edebilme kabiliyeti” olarak tanımlanmaktadır. Örgütte özerklik kavramı, çalışanlara örgütün amaçları doğrultusunda sorumluluk verilmesi ve çizilen sınırlarda öncelikler dikkate alınarak örgütün amaçlarına uygun olacak şekilde bağımsız kararlar alma ve bu kararları sürdürebilmesidir (Dodd ve Ganster, 1996). İş görenlerin işlerini gerçekleştirme noktasında işe yönelik özgürlüğü ve bağımsızlığıdır.

Özerklik kavramını Abbot ve Wallace “iş üzerine kontrol” olarak tanımlar. Özerklik, çalışanların görev ve dağılımlarını nasıl gerçekleştireceklerine ve bunları yapmada ne ölçüde karar verecekleri anlamına gelmektedir (Stock ve Hayer, 2005). Özerklik, çalışanların kendi kararlarını kendilerinin vermesi, daha çok sahiplenmesi ve sonuçlar

üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olduklarını hissetme yeteneğidir (Den Hartog ve Belschak, 2012). Özerklik kavramı örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda alacakları nihai kararların bağımsızlığıdır. Özerklik sahibi uzman kişi veya yöneticiler kendi verdikleri kararlardan ve gerçekleşen davranışlardan sorumlu kişilerdir. Wilensky (1964) özerklik kavramına kişinin kendi kendini kontrol etmesini ve kararların uzmanlık alanı içerisinde verilmesini eklemiştir. Wilensky bu tanım sonucunda kişinin uzmanlık alanının karar ve yetkilerinin bağımsızlığını etkilemesi noktasında önemli bir ölçüt olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda kişinin yetkilerinin uzmanlık derecesiyle sınırlı olduğunu belirterek daha çok mesleki alana yönelmektedir. Yapılan çalışmalarda özerklik kavramının bazı temel unsurlarına değinilmiştir (Doğan ve Can, 2009).

Bunlardan ilki bilgidir. Özerkliğin temelini bilgi oluşturmaktadır. Bilgi, yöneticilerin almış oldukları kararları doğru şekilde yerine getirilmesini sağlar. Bilgi, özerklik için mesleğin gerektirdiği uzmanlaşma ve donanımına sahip olunması gerektiğini ifade eder. Diğer bir unsur bağımsızlıktır. Bireyin kararlarını bağımsız şekilde alabilmesini ifade etmektedir. Yönetici ne kadar alanında uzman olursa olsun vereceği kararlarda kendi iradesini kullanamaz ise bağımsızlık unsuru ortadan kalkmış olur. Kıyaslama gücü de bir diğer unsurdur. Diğer bir ifade ile yöneticinin ayırım yapabilme kabiliyetidir. Yöneticiler birçok olaylarda karar verme yetilerini kullanarak faaliyetlerini icra etmektedirler. Bu kararların doğru alınması için mevcut alternatifler kıyaslanmalıdır. Devamında ise kişinin karar alma kapasitesi ve becerisi gelmektedir. Bireye sunulan bağımsızlık hakkının en iyi şekilde uygulanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla karar alma yeteneği ve özerklik arasında ilişki bulunmaktadır. Diğer bir unsur ise kararlılıktır. Birey, sahip olduğu özerklik kavramını kullanmada azim ve kararlı olmalıdır. Bireysel iradenin ön plana çıkmasında özerklik kavramı aktif bir rol oynamaktadır.

Özerklik, bireyin elindeki tüm kaynakları etkin bir biçimde kullanarak karşılaşılan sorunları çözme becerisidir. Özerklik kavramının gelişmesi için de üç farklı yetiye ihtiyaç vardır. Bunlar; farkındalık, kendiliğindenlik ve samimiyettir (Berne, 2017). Bu üç yetinin de ortaya çıkabilmesi için kişinin eğitim ile kendini tanıyarak, kendi kendine karar verebilmesi gerekmektedir. Farkındalık yetisi gelişmiş bir birey özgün bakış

açısıyla kendi deneyimlerinden yola çıkarak bireysel kararları ile sorunları ortadan kaldırmayı amaçlar. Diğer bir yeti olan kendiliğindenlik kavramı başka bir ifade ile spontanlık kavramı ise kişinin tercih hakkı demektir. Pek çok duygu, düşünce ve davranış arasından kendi kararlarıyla seçim yapabilme özgürlüğüdür (Berne, 2017). Samimiyet yetisi ise kişiler arası yakın ilişkiler kurma demektir. Kişinin samimiyet hissetmesi diğer yetileri gerçekleştirmesine olanak sağlayacak ve güvenli bir ortam dahilinde gerçekleşmesine zemin hazırlayacaktır (Steward ve Joines, 2018). Yöneticilik kademelerinde yükseldikçe ulaşılabilirliği azalan yöneticilerin samimiyetlerinde de azalmaya bağlı olarak çalışanların performanslarında düşüş gözlemlenecektir. Yönetici özerkliği üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde Robert M. Veatch ve Sara T. Fry özerkliği, kişilerin belirlediği plan çerçevesinde, davranışlarını kendilerinin belirlemesi için tanınan bireysel özgürlük olarak tanımlanmaktadır. Gillies (1989), özerkliği “Bir kişinin kendi performans hedeflerini ve çalışma yöntemlerini belirlediği, kendi performansını değerlendirdiği ve buna göre davranışını değiştirdiği koşul” şeklinde tanımlamıştır. Bu bağlamda özerklik, yöneticinin kendi kendini yönlendirebilmesi, kararlar alması ve bağımsızlığını sağlamaktadır. Esser ve Olsen’a göre özerklik, iş görenlerin işlerini kontrol etme ve etkileme derecesini gösteren bir kavramdır. Örgütte planlama, yönetme ve koordinasyon süreçlerindeki uzmanlık gerektirecek kararlar nedeniyle özerklik, yöneticilere atfedilecek bir kavramdır. Yöneticiler örgüt kaynaklarını kullanarak her türlü girişimleri özerklik kavramı dahilinde gerçekleştirir.

Yönetim özerkliği örgütün kendi mali yapısını oluşturması ve mali yönetimlerinin gerçekleştirilmesi, personel ve politika uygulamalarında bağımsız kararlar alınmasıdır (Bach, 2010). Yönetim özerkliği, girdi faktörleri ile ilgili kararlar alma yetkisidir (Verhoest vd., 2004).

Özerklik kavramı davranışsal teorilerle yakından ilişkilidir. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki sıkça karşılaşılan özerklik kavramı kendini gerçekleştirme ihtiyacından bir önceki sırada yer almaktadır. Yöneticinin yönetim pozisyonuyla bağlantılı otoritesi, bağımsız şekilde düşünce ve eylem fırsatı, hedeflerin belirlenmesinde katılım sağlama, yöntem ve prosedürlerin kararlaştırılmasında etkin rol oynaması yönetici özerkliğinin davranışsal boyut ile ilişkisini göstermektedir.

Özerklik kişinin kendi yetisini kullanabilmesi demektir. Bu yetinin kullanım derecesiyle kişinin özerkliği doğru orantılıdır.

Yönetici özerkliği ile ilgili çalışmalar incelenirken özerklik kavramının yetki, otorite ve güç kavramlarıyla ilişkisi görülmektedir (Saydam, 2020). Yetki kavramı Max Weber'e göre örgütlerdeki bireylerin kayıtsız şartsız gönüllü olarak üstlerinden aldıkları emirlere uymasındır. Çünkü Weber'e göre üstlerin astlara emir vermesi yasal bir durumdur. Astların emirlere uymama gibi bir durumları yoktur. Henri Fayol'a göre ise yetki kavramı, *“biri ast diğeri üst olan iki kişi arasında meydana gelen bir güçtür”* (Koçel, 2018). Yönetici özerkliği yöneticilerin kararlarını, insanların özgürlüklerine müdahale etmeden astlarına gerekli tüm bilgi ve donanımı sağlayarak yetki vermesi durumudur. Weber ve Fayol'ün yapmış olduğu bu tanımlar günümüzdeki yetki kavramının temelini oluşturmuştur. Yöneticilerin karar vermesi, emir vermesi ve kaynak dağıtımında söz sahibi olduğu için yetki, yasal bir haktır. Koçel'e göre ise yetki kavramı organizasyon tarafından yöneticilere verilen ve astların davranışlarını belirleyen bir haktır. Yöneticiler bu yetkiyi kullanarak çalışanlara yaptırım uygulayabilir. Bu yetki yöneticiye bulunduğu konumdan ötürü verilmiş bir haktır. Yönetici makamını kaybettiği takdirde yetkisini de kaybetmiş sayılır (Koçel, 2018). Yetki kavramı ile birlikte aynı düzeyde ortaya çıkan diğeri bir kavram ise güç kavramıdır. *“Yetki bireye güç verir”* (Karaman, 1999). Başka bir deyiş ile yetki güce katkıda bulunmaktadır. Birey yetki sayesinde gücünü artırmaktadır. Genel anlamda *“güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir”* (Koçel,2018). Aynı zamanda *“güç, istenilen etkilerin oluşturulma yeteneğidir”*. Yöneticiler kişi ve grupları etkileyebilme yeteneğine sahiptirler. Yöneticiler çalışanları yönetebilirler ancak onları işe yönlendirmede etkileyemediği sürece güç sahibi olamazlar (Werner, 1993). Dolayısıyla yöneticinin etkileyebilme kapasitesi yöneticinin gücünü ortaya koymaktadır (Karaman, 1999).

Yönetici özerkliği ile otorite kavramı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Otorite, fiziksel zorlama gerçekleştirilmeden, boyun eğen tarafa belli bir davranışı kabul ettirme gücünü elinde bulunmasıdır. Otorite, örgütsel anlamda *“iş görenlerin faaliyetlerini etkileme ve düzenleme hakkıdır”* (Karaman, 1999). Otoritenin elde tutulması ile yönetsel işlevler kazanılmış olur. Bunlar yönetme yetkisi, disiplin sağlama, iş yaptırma, iş tatmini temin etme işlevleridir. Yöneticiler çalışanların davranışlarını düzenleme

yetkisini sahip oldukları otorite ile gerçekleştirirler. Yöneticilerin bu yönlendirmeleri bağımsız olarak yapmaları gerekmektedir ve bunun için özerkliğe ihtiyaç duymaktadırlar.

Yetki, güç ve otorite kavramları sıklıkla birbirleri yerine kullanılsalar da farklı anlamlar içermektedir. Güç insan, bilgi ve maddi kaynakların bir işin yapılması için ilişkilendirebilme kabiliyetidir. Yöneticinin otorite bünyesinde kararlar vermesi, potansiyel kaynakları kullanma haklarını bünyesinde bulundurur. Güç, yöneticilerin sonuçlar için sergiledikleri yeteneklerdir. Genel olarak kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Ancak otorite kavramı bireyin örgüt içerisindeki mevki ve o mevkiinin vermiş olduğu yasal hakları ifade etmektedir ve örgüte ait kavram olmakla beraber dağıtılabilen bir kavramdır. Yetki ile otorite arasındaki fark ise yetki, faaliyetin daha da belirginleşmesiyle daha somut bir kavram olarak ele alırken otorite kavramı daha soyut bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ayrıca otoritenin devrinden bahsedilemezken yetkinin devrinden bahsedilebilir.

1.1.1. Yönetici Özerkliğinin Önemi

Yönetici, “*Bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir.*” (Eren, 2001). Yönetici örgütün amaçlarını belirleyip onlara ulaşmak için çaba gösterirken birçok kararlar vermektedir ve bu kararları gerçekleştirmek için yetkiye ihtiyaç vardır. Yöneticiler sahip oldukları özerklik ile bilgi, tecrübe, çeşitli nitelik ve yetenekler sayesinde örgüt içerisinde maksimum faaliyet gösterirler. Örgütün amaçlarına ulaşması, yöneticilerin yönetme yetkisi ve özerkliği ile ilişkilidir. Özerk yöneticiler işlerin yürütülmesi, iş görenlerin geliştirilmesi, koordineli çalışan beşeri ve teknik malzemenin sağlanması konusunda bağımsız karar verme yetkisine sahiptirler.

Özerklik kavramı genel olarak olumlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Nedeni ise özerkliğin, bireysel anlamda kişilerin istek ve arzularının farkında olması ve bunlara hangi yollarla ulaşacağını bilincinde olup, kendi kararlarını kendileri alabiliyor olmasıdır. Dolayısıyla yöneticilerin emir almadan kontrol sahibi olmaları ve sorumluluklarını bilmeleri durumu oluşmaktadır (Pendlebury, 2004). Yöneticiler

genellikle bağımsız hareket etmek isterler ve çalışanların kararlara dahil olmasını istemezler. Örgütlerde yeteri kadar özerklik sağlandığı takdirde bu durum yöneticilerin performansını olumlu etkilemektedir. Yöneticiler karar alma noktasında özgür oldukları sürece daha yaratıcı kararlar alabilirler (Bora, 2019).

Özerklik, yöneticiler için psikolojik bir ihtiyaçtır (Deci ve Ryan, 2008). Özerklik arzusu yöneticilerin davranışsal motivasyonda önemli bir yer almaktadır (Hackman ve Oldham, 1975). Yöneticilere tanınan özerklik hakkı sonucu yöneticilerin davranışlarında bu hakkı en iyi biçimde gösterme güdüsü oluşmaktadır. Daha fazla gönüllülük esası doğmaktadır (Bora, 2019). Örgütlerdeki yüksek özerklik durumu aynı zamanda iş stresini azaltmakta ve motivasyon ve memnuniyeti artırmaktadır (Saragih, 2011). Yöneticiler sahip oldukları özerklik kavramı ile kendilerini daha donanımlı, koordinasyon becerisine sahip, teknik bilgi ve yetenek sahibi olduklarını düşünerek öz yeterliliklerini artırmaktadırlar (Wang vd., 2002).

1.1.2. Yönetici Özerkliği İle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Yönetici özerkliği ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında bu kavramın daha anlaşılır hale gelmesi için yönetici özerkliğinin dayandığı bazı teorik yaklaşımlara değinilmesi gerekmektedir. Bunlar; öz belirleme teorisi, genişletilmiş benlik teorisi, iş özellikleri teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi.

1.1.2.1. Öz Belirleme Teorisi

Öz belirleme kavramı ile ilgili literatür incelemesi yapıldığında kavramı ayrıntılı olarak ilk kez Edward Deci'nin ele aldığı görülmektedir. Kuramın önde gelen öncülerinden bir diğeri ise Richard Ryan'dır. Öz belirleme, kişilerin tutum ve davranışlarını düzenlemelerinde kendi kararlarını verebilmesidir (Deci, Connell ve Ryan, 1989). Öz belirleme, kişilerin tercihlerini toplum norm ve baskılarından bağımsız şekilde kullanmasıdır. Kendi inanç ve değer yargılarıyla hareket etmesidir.

Bu kuramın amacı, toplumların daha sağlıklı ortamlar haline dönüştürebilmek için gerekli koşulların belirlenmesi ve bunlara etki eden nedenlerin neler olduğunun tanımlanmasıdır (Deci ve Ryan, 2000).

Bu kuramın temelinde, Özerklik (autonomy), yeterlik (competence) ve ilişkili olma (relatedness) olarak tanımlanan üç psikolojik ihtiyaç bulunmaktadır. Kurumda psikolojik ihtiyaçların evrenselliğine değinilmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Kuram insanları, tutarlı benliklere sahip sürekli psikolojik gelişimlere açık, karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme gayretinde bulunan bireyler olduklarının altını çizmektedir (Cihangir Çankaya, 2009). Bireylerin davranışları her ne kadar doğuştan gelen güdülerle gelişse de toplum tarafından şekillenmektedir. Kişilerin içerisinde bulundukları toplumların özerkliği, bireylerin karar almadaki bağımsızlığı ve seçim yapabilme şansını kişilere sunmaktadır (Deci ve Ryan, 1985).

Kişilerin ruh sağlıklarının iyi olabilmesi için bu psikolojik ihtiyaçların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçlardan ilki olan özerklik, kişilerin kendi kararlarıyla hareket edebilme yetisi, seçim yapabilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Andersen, 2000). Yapılan çalışmalar incelendiğinde özerklik kavramının diğer psikolojik ihtiyaçlara göre daha önem taşıdığı gözlemlenmektedir. Çünkü özerklik bireyin kendi davranışlarını özümseyerek yönlendirmesi ve davranışların arkasında durması demektir (Deci ve Ryan, 1985).

Özerklik kavramı üç türden oluşmaktadır. Bunlar, duygusal özerklik, davranışsal özerklik ve değerlerde özerklidir.

✓ **Duygusal Özerklik:** Genç bireylerin artık kendi kararlarını kendilerinin verme istediğidir. Anne ve babalarından bağımsız şekilde kendi kendilerini yönetme isteği genç yaşlarda sıkça rastlanan bir durumdur (Ryan ve Lynch, 1989). Gençler bu yaşlarda anne ve babalarının kararlarının aksine kararlar alma eğilimindedirler. Bu kararları destekleyen ebeveynlerin çocukları daha özgüvenli ve daha özerk bireyler olarak yetişeceklerdir. Ebeveynleri tarafından desteklenmeyen gençlerin ise özerk olma durumları söz konusu olmayacaktır. Ryan ve Deci'ye (2000) göre desteklenen ve özerklik sağlanan çocukların içsel motivasyonlarının diğer çocuklara kıyasla daha fazla olduğu açıklanmaktadır.

✓ **Davranışsal Özerklik:** Bireylerin dış faktörlerden etkilenmeyerek davranışlarını kendilerinin belirlemesi durumudur ve davranışlar ilgi, yeteneklere göre özerk şekilde gerçekleşmelidir (Wehmeyer, 1999).

✓ **Değerlerde Özerklik:** Değerler bireylerin içinde yaşadıkları topluma göre şekillenir ve toplumsallaşma süreci içerisinde çeşitli değerler öğrenilmektedir. Kişiler kendilerine uygun değer yargılarını özümseyerek kendi tercihleri doğrultusunda harekete geçerler. Öz belirleme kuramı içerisindeki değerlerde özerklik kavramı bir bakıma genel kabul görmüş değerler yerine bireyin kendine uygun gördüğü değerleri benimsemesidir (Ryan ve Lynch, 1989).

1.1.2.2. Genişletilmiş Benlik Teorisi

Genişletilmiş benlik kuramı 1988 yılında Belk tarafından ortaya atılmış bir kuramdır. Belk üzerinde durmuş olduğu çalışmalarda bireyin herhangi bir şekilde elde ettiği nesneleri, eşyaları, bir süre geçtikten sonra bunlara istemsizce bağlanması hatta kendinden bir parça olarak gördüğünü saptamıştır. Zaman ilerledikçe birey bu durumu kendi benliği ile bütünleştirmeye başlamıştır. Bu gözlemlenen olaya da Belk, “genişletilmiş benlik” adını vermiştir (Belk, 2016). Benlik kavramı, insanın kendisine ait müstakil bir şahsiyete sahip oluşunun farkındalığıdır. Farklı bir ifade ile benliği oluşturan temel esas bilmek ve idrak etmedir. Bu sebepten dolayı benlik kavramı çoğu bilimciler tarafından kişiliği etkileyen en temel faktörlerden biri olduğunu kabul etmektedirler. Benlik kavramı yaşam boyu devamlılık gösteren bir kavramdır. Nedeni ise kişinin algı, tutum ve inançlarına dayanmasıdır. Kişi hayat boyu kendini tanıma yolunda sürekli gelişim gösterir.

1980 yılında William James tarafından yazılan “The Principals of Psychology” adlı kitabı benlik kavramının temelinin oluşturmaktadır ve Belk’in ortaya attığı genişletilmiş benlik teorisinin oluşumuna katkı sağlamıştır. James (1890), bireyin benlik anlayışının sadece bedenine ait bir durum olmadığını, yaşamın içerisindeki her şeyin kişinin benliğinin toplamı olabileceğini söylemektedir. Kişinin maddi manevi soyut somut sahip olduğu her şey kişinin benliğini oluşturmaktadır.

Genişletilmiş benlik yalnızca kişinin gerçek hayatıyla sınırlı kalmamakla beraber sanal dünyasıyla da yakından ilişkilidir. Kişiler sanal ortamlarda kendi kimliklerini oluşturabilmektedir. Diğer bir deyişle benliğin genişletilmesi kişinin hem gerçek hem de sanal dünyadaki sahip olduğu nesneler bütünü oluşturmaktadır (Belk, 2014). Genişletilmiş benlik ile kişilerdeki bağımlılık düzeyi de yükselmektedir. Bu nedenle

birey sahip olduklarını yitirme ile karşı karşıya kalırsa benlik kavramına zarar geleceği aşikârdır. Buradan yola çıkarak kişinin sahip olduğu iş, genişletilmiş benlik teorisi kapsamı içerisine girmektedir ve o işe hükmetmesi, bağımsız kararlar alması kişinin özerk olmasını zorunlu kılmaktadır (Saydam, 2020).

Özerklik derecesi yüksek olan yöneticilerin işi bitirme hızı, koordinasyon seviyeleri yüksektir. Sonuç olarak da çalışanların algılanan kontrol düzeylerindeki artış nedeniyle daha az stres, daha az belirsizlik yaşanmakta, motivasyon derecelerinde artış görülmektedir (Spector, 1986). Kendilerine yüksek özerklik atfedilmiş yöneticilerin işle ilgili bağımsız kararlar vermeleri işe olan memnuniyetlerini artırmaktadır (Saragih, 2011).

1.1.2.3. İş Özellikleri Teorisi

İş özellikleri teorisinin temelini Turner ve Lawrence (1965) oluşturmuştur. Yaptıkları çalışmalarda çalışanların iş tatminlerinin işe devamlılıklarıyla doğru orantılı olduğunu göstermişlerdir (Utaş, Çinko, Işıl, 2017). İş özellikleri üç ana bölümden oluşmaktadır (Daft, 2000). Bunlar, temel iş boyutları, psikoloji, geliştirme ihtiyacı. Hackman ve Oldham 1976'da iş özellikleri teorisinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. İş teorilerini beş temel unsura dayandırmaktadırlar. Bunlar;

- ✓ Yetenek Çeşitliliği
- ✓ Özerklik
- ✓ Bütünlük
- ✓ Önem
- ✓ Geri Bildirim

Yetenek Çeşitliliği: Bir işi yerine getirirken faydalanılacak yeteneklerin sayısını, çeşitliliğini ifade etmektedir. Bir iş yetenek çeşitliliği gerektiriyorsa bunu gerçekleştirecek kişinin de sahip olduğu yetenekleri o derece fazla kullanması gerekecektir. Başka bir ifade ile kişinin işi bitirme arzusunun artması, kişinin yeteneklerini, bilgisini, tecrübelerini o oranda yüksek hızda kullanmasını gerektirir.

Özerklik: Diğer bir anlatımla işin özerkliği ve bağımsızlığıdır. İş özerkliği, “işin planlanmasında, yürütülmesinde ve kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde, bireye özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesidir” (Hackman ve Oldham,

1976). Özerklik, işle ilgili inisiyatif kullanabilme derecesi olarak da tanımlanabilir (Dod ve Gangster, 1996)

Bütünlük: Bütünlük kavramı genel olarak işi yapan kişinin işi ne ölçüde kendisinin yapıp yapmama durumudur. Genellikle işe ilişkin yapılacak durumlar iş bütünlüğü gerektirmektedir.

Önem: İşin önemi, işi yapacak kişiler, o işi bitirdikleri takdirde sonuçlarının toplum açısından faydalı sonuçlar doğuracağını bilirler ve bu amaç doğrultusunda hareket ederek kendileri için işi daha da anlamlı hale getirmiş olurlar.

Geri Bildirim: İş görene yaptığı iş ile ilgili çıktıları kendisine sunmaktır. İş göreni ifa ettiği iş sonuçları hakkında bilgilendirir. Bu durum iş göreni değerli hissettirmekte olup iş motivasyonunu artırmaktadır. Hackman ve Oldham'ın üzerine çalışmış oldukları iş özellikleri unsurları dikkate alındığında bu temel iş özelliklerinin yüksek olduğu durumlarda iş görenin motivasyonunun yüksek olacağını, iş tatmin derecesinin yüksek olacağını, devamsızlık ve işten ayrılma oranının düşük olacağını ortaya koymaktadır. Hackman ve Oldham bir işin motivasyon derecesini gösteren bir endeks ortaya koymuşlardır. Endeksin adı da Potansiyel Motivasyon Puanıdır. Bu hesaplamadaki sonuca göre özerklik ve geri bildirim iş unsurlarının tek başlarına etki oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonlarına etki etmektedir.

1.1.2.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Yönetici özerkliği kavramı ile ilgili teorik yaklaşımlardan sonuncusu olan Herzberg'in Çift Faktör teorisini açıklamadan önce motivasyon kavramının tanımının yapılması ve yönetici açısından öneminin açıklanması gerekmektedir. İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden doğan motivasyon kavramı kişiyi harekete geçirici güç, güdü anlamına gelmektedir. Motivasyon kavramı, harekete geçirme, hareketi devam ettirme, sürükleyici ve olumlu yöne yöneltici üç önemli özellik taşımaktadır (Eren, 2001).

Motive kavramından türeyen motivasyon sözcüğü ise bir veya birden çok kişiyi, belirli bir amaçlar doğrultusunda devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan gayretler

toplamıdır (Eren, 2001). Örgütsel motivasyon ise, iş göreni çalışmaya yönelten ve devamlılık sağlayan etmenler toplamı olarak tanımlanabilir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Motivasyon kavramının iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki motivasyonun kişisel bir olgu oluşudur. Diğer bir ifade ile birisini motive eden olayın başka bir kişiyi motive etme durumu söz konusu olmayabilir. İkincisi ise motivasyon kavramının gözle görülmeyen bir durum olmasından kaynaklı olarak motivasyonun kişinin davranışlarında gözlenebilir olduğudur. Yani kişinin davranış şekli motivasyonu gösterebilen bir araçtır (Koçel, 2018).

Motivasyonun iki ögesi bulunmaktadır. Bunlar güdüleyen birey ve güdülenen bireydir. İş yaşamında güdüleyen birey yönetici olurken güdülenen birey ise iş gören olmaktadır (Tınaz, 2009). Motivasyon kavramı ile yöneticiler yakından ilişkili kavramlardır.

Yöneticilerin başarısı çalışanlarının başarısı ile doğru orantılıdır. Çalışanın yüksek performans gösterebilmesi için çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanmaları gerekmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda çalışanın performansının artmasında motivasyon kavramının büyük ölçüde önem taşıdığı ortaya konulmuştur. Dolayısıyla motivasyonu yüksek çalışanın performansı da yüksek olmaktadır. Yönetici özerkliğinin teorik yaklaşımlarından Herzberg'in Çift Faktör Teorisi araştırıldığında ilgili yazında iş doyumu ile ilgili yaklaşımlardan en önemlisi olarak ortaya konmuş bir teori olduğu görülmektedir. Herzberg'in çift faktör teorisindeki amaç, çalışanın, çalışma ortamındaki beklentilerini, çalışırken onları nelerin motive ettiğini, nelerin işe ilişkin ilgisizliği artırdığını, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığının belirlenmeye çalışılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

1959 yılında Herzberg, Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek adına

Pittsburgh, Pennsylvania'daki şirketler üzerinde araştırmalar yapmıştır.

Araştırmalara 200 muhasebeci ve mühendis katılmıştır. Onlara iki soru yöneltilmiş ve verilen cevaplar Herzberg'in teorisinin oluşumunun temelini oluşturmaktadır. Bu sorular:

✓ İşinizden çok fazla memnuniyet duyduğunuz anlar hangileri olmuştur? Sizi heveslendiren şeyler nelerdir?

- ✓ İşinizin size kötü hissettirdiği anlar hangileridir? Sizi işe karşı ilgisizliğe iten şeyler nelerdir?

Araştırmanın sonucunda verilen cevaplar çalışanların işe yönelik olumlu olumsuz duygularının toplamını teşkil etmektedir. Araştırmada olumlu, iyi duygular işin içeriği ile ilişkilendirilirken olumsuz, kötü duygular iş ile doğrudan ilişkili olmayan ortama bağlanmıştır. Daha basit şekilde, iyi duygular insana yöneltilirken, kötü duygular ise kişinin içinde bulunduğu ortamı sorumlu tutmaktadır. Herzberg bunlardan ilkinde *güdüleyici* (motivator) faktörler, ikincisine ise *hijyen* faktörleri adını vermiştir (Tevrüz, 2002).

Herzberg çalışanı harekete geçiren, onu olumlu yönde etkileyen, teşvik eden, sevkendiren, işe bağlılığı artırarak doyum sağlayan ve bazen içsel faktörler olarak da isimlendirdiği güdüleyici (motivator) faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2001):

- ✓ İş başarı ile bitirmekten kaynaklanan mutluluk,
- ✓ Elde edilen başarıdan dolayı tanınma ve takdir edilme, ödüllendirilme,
- ✓ Kişinin teknik bilgisi ve donanımına uygun işlerde çalışması,
- ✓ Arzu ve tutku hissettiği iş ortamında çalışması,
- ✓ Yeteneklerini gösterebileceği bir iş ortamı,
- ✓ Çalışanın işinde terfi alma olanaklarına sahip olması,
- ✓ Kendini geliştirerek yeni şeyler öğrenmenin vermiş olduğu mutluluk,
- ✓ Çevresine fayda sağladığını düşünme.

Bu faktörlerin varlığı, kişiye başarı hissi vereceği için onu motive edecek davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır.

Herzberg, dışsal faktörler olarak da adlandırdığı, hijyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- ✓ Şirket politikası ve yönetimin kötü ilerlemesi,
- ✓ Teknik denetimin yetersizliği,
- ✓ Yönetici ile ikili ilişkilerin kötü olması,
- ✓ Çalışma koşullarının elverişsiz oluşu,
- ✓ Ücret ve maaş düzeylerindeki yetersizlik,

- ✓ Çalışma arkadaşları ile yaşanan kötü ilişkiler,
- ✓ Çalışanın özel hayatına gösterilmeyen saygı.

Bu faktörlerin kişiyi motive etme şansı yoktur. Ancak bu olumsuz ortamların olmaması durumu da kişiyi motive etmeyecektir. Bu koşullar kişiyi güdüleyecek faktörlerin asgari koşullarını sağlayan durumlardır. Hijyen faktörler oluşmadan, güdüleyici faktörleri harekete geçirmek için yapılacak davranışlar yetersiz olacaktır (Bolat vd., 2008). Diğer bir ifade ile örgütteki hijyen faktörlerin yeterli düzeyde olması güdüleyici etki yaratabilir ancak uygun motive ortamı sağlamaya yeterli değildir.

Diğer yandan çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olduğu başarılı örgütler incelendiğinde bazı unsurların varlığı dikkat çeker. Bunlar; güven, katılım, iletişim, yüksek beklenti ve amaçlardır.

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yönetim yazını incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Greenberg (1990), örgütsel adaleti, iş ortamındaki adalet algısı olarak tanımlar. Greenberg'e göre çalışanlar, örgütsel adaletle karşı sürekli bir kaygı taşımaktadırlar. Bu potansiyel kaygı zamanla bazı durumlarda yerini gerçek kaygıya bırakır.

Haklılığın ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılan adalet kavramının İngilizcedeki karşılığı “*justice*”, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekli olan her şeyin yapılmasını ifade etmektedir (İçerli, 2010). Günlük dilde adalet kavramı dürüstlüğü temsilen kullanılan bir kavramdır. Dürüstlük kavramının örgütlere entegre edilmesi de örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütsel adalet kavramı yöneticilerin adil olup olmama durumlarını gösterir (Pillai vd., 1999).

Örgütsel adalet, Polyhart ve Ryan (1997)'a göre, çalışanların iş ile ilgili adalet algılayış biçimleri ve buna karşı vermiş oldukları tepkidir (İbrahimzade, 2016). Çalışanların yönetsel kararları değerlendirmede dikkate aldıkları görev dağılımları, ücret düzeyi, ödüllendirilme gibi değişkenler örgütsel adalet algısının temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet, örgüt yönetiminin izlediği yolun çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu söylenebilir (İnce ve Gül,

2005). Folger ve Cronpanzano (1998) örgütsel adaleti, çalışanın elde ettiği kazanımların, ödüllerin ve cezaların paylaşımlarının nasıl olduğu ve bu paylaşımların nasıl alındığı ile ilgili kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Görgülüer, 2013). Bir örgütteki kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, kar ve maliyetlerin eşit şekilde dağıtıldığı, eşitsizlik ve ayrımcılığa giren davranışların sergilenmediği, bu davranışların olması durumunda mağduriyet yaşayan çalışanların haklarının verildiği bir çalışma ortamının oluşturulması örgütsel adalet algısının da yüksek olduğunu gösterir (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar Adams Smith'ın Eşitlik teorisi ile başlamıştır. Bu eşitlik teorisine göre, örgütteki çalışanlar elde ettikleri kazanımları başka örgütteki benzer konumda olan kişilerin kazanımlarıyla karşılaştırırlar ve bunun sonucunda bazı değerlendirmelerde bulunurlar (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanlar bu değerlendirmelerini adalet üzerine kurarlar ve adalet odaklı yaklaşım ahlaki davranışı değerlemenin temel dayanağı olarak ortaya konur.

Bir örgütün etkin bir biçimde devamlılığını sürdürebilmesinde örgütsel adalet kavramı büyük oranda önem arz etmektedir. Çünkü adalet duygusuna sahip yönetici ve çalışanların iş tatmin derecesi artmakta ve işe bağlılık derecesi yükselmektedir. Bireyler, parçası oldukları örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çabalarlar ve bu çabanın karşılığını da (ücret, statü, ödül) almak isterler. Bu karşılıkların adaletli bir biçimde dağıtılmasını arzularlar. Bu dağıtıma da örgütsel adalet denilmektedir (İmamoğlu, 2011).

Örgütsel adaletin temelinde adil olma, ahlaki uygulama ve gerçekleşen tüm işlemlerin örgütün içinde bağımsız kılınması yatmaktadır. Daha başka bir ifade ile örgütsel adaletin egemen olduğu örgütlerde çalışanlar, yöneticilerinin adil olduğunu, ahlaki davranışlar sergilediğini düşünürler.

1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları

Örgütsel adalet türleri ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel adalet türlerinin sınıflandırılmasında bir bütünlüğe rastlanmamaktadır. Çoğu araştırmacı örgütsel adaleti, dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet olarak üç türe bölgede farklı

araştırmacılar tarafından örgütsel adalet, beş tür (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet, bilgisel adalet) olarak ele alınmaktadır.

Bies (2001)'e göre etkileşimsel adalet ile prosedür adalet aynı anlamda kullanılmaktadır. Çünkü kişilerin adalet algılarının prosedürün uygulanışı sırasında oluşan kişilerarası ilişkilere bağlı olduğunu savunmakta ve bunu etkileşim adalet kavramı olarak tanımlamaktadır (Yürür, 2008). Ancak diğer birçok araştırmacılar bu iki kavramın birbirlerinden bağımsız olduğunu belirtmektedirler. Bu durumu Moorman ve Colquitt yaptıkları çalışmalarıyla kanıtlamışlardır. Daha sonra Greenberg (1993), çalışmasında etkileşim adaletini, kişilerarası ve bilgisel olarak iki ayrı kavrama ayırmıştır (Özmen vd., 2007). 2001 yılında ise Colquitt bu kavramları görgül olarak test etmiş ve araştırmasında dağıtım adaleti, süreç adaleti, bilişsel adalet ve kişilerarası adalet ölçülerini geliştirmiş ve bunların yönetimsel kazanım üzerine ayrı ayrı etkilerinin olduğunu çalışmasındaki faktör analizlerinin sonuçları ile doğrulamıştır. Örgütsel adalet kavramını beş türde ele almıştır (Özmen vd., 2007). Örgütsel adalet kavramını beş türde çeşitlendiren çalışmaların sayısı oldukça azdır. Genellikle örgütsel adaletin üç türü üzerinde durulmuştur. Ancak bu çalışmada örgütsel adaletin tüm türleri ele alınarak kavramsal açıdan daha geniş bir biçimde incelenecektir.

1.2.1.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet türlerinden ilki Dağıtım Adalet'idir. Çalışanların elde ettikleri kazanım ve kazançlarının adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamaları ifade etmektedir. Başka bir deyişle görev, mal, hizmet, fırsat, ceza/ödül, rol, statü, ücret, terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar arasındaki paylaşımıdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Dağıtım adaleti kavramı genellikle eşitlik teorisi içerisinde incelenmektedir. Çünkü iki teorenin de temelinde sonuçların dağıtılması yatmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarına performansları doğrultusunda eşit şekilde ödül/ceza dağıtımı yapabilirlerse dağıtım adaletine sahip yöneticiler sıfatını taşıyabilirler (Özen, 2002). Çalışanlar, örgüt içindeki veya dışındaki eşitlik kavramı ile her zaman yakından ilgilenmişlerdir. Ödemelerin eşitsizliği konusu bu türün ilk araştırma konusudur.

Dağıtım adaletinin temelini oluşturan çalışmalar, Homes (1953,1961), Adams (1963,1965), Blau'nun (1964) yapmış olduğu çalışmalardır (Özdevcioğlu, 2003).

Devamında yapılan araştırma sonuçları ise dağıtım adaletindeki olumsuz algıların çalışanların performansına olumsuz yansıdığını göstermektedir. Dolayısıyla zamanla işe olan bağlılıklarında azalmaların gözlemlenmiştir. Çalışanların belli bir takım davranışları yerine getirdikleri takdirde dağıtım adaleti onlara ödüllere ulaşmasını sağlamaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Dağıtım adaleti sonuçlarla ilgilidir. Sonuç adilliğini ifade eder. Bu bakımdan iş görenlerin yükselme ve terfi durumları dağıtım adaleti sonucunda gerçekleşir. Eğer bir örgütte adil davranışlar söz konusu ise bu durum çalışanların o davranışları adil bulmasıyla alakalıdır. Başka bir ifade ile adalet çalışanların algısal bir durumudur. Farklı durum ve koşullarda kişilerin adalet algıları değişkenlik gösterebilir. Bu değişkenlik durumu çalışanların tutum ve davranışların şekillenmesini sağlayabilir. Adams, dağıtım adaletini sosyal mübadele kavramı etrafında incelemiştir. Yani hem yönetici hem de çalışanların birbirlerine sağladıkları faydalar ve çıktılar üzerinde durmuştur. Çalışanlar yöneticileriyle her daim mübadele ilişkisi içerisindeyler. Çalışanlar örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yöneticilerin belirledikleri kurallar çerçevesinde işlerine zaman ve emek harcarlar. Bu çabalarının karşılığını da ücret ile elde etmek isterler. Adams bu karşılıklı mübadele ilişkisinde çalışanların herhangi bir adaletsizlikle karşılaşması durumunda buna nasıl tepki verdiklerini incelemeye çalışmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Adams'ın çalışmalarına göre çalışanın eğitim seviyesinin, zeka seviyesinin, iş deneyiminin, kişisel yeteneğinin, yaşının, cinsiyetinin, sosyal statüsünün ve en önemlisi işe yönelik çabalarının mübadele ilişkisi üzerinde etkili durumlardır (Folger ve Cropanzano, 1998). Adams eşit temelli dağıtım için bazı eşitlik kurallarının olması gerektiğini savunmuştur. Araştırmanın sonucuna göre birçok farklı durum, dağıtım kurallarının kullanılmasının gerektirdiğini göstermektedir (Colquitt vd., 2001).

Deutsch (1975)'a göre dağıtım adaletinin üç kuralı bulunmaktadır. Bunlar; eşit temelli paylaşım (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaçtır. Yöneticiler her türlü kazanımın dağıtımını eşit bir şekilde gerçekleştirmek için tercih ettiği dağıtım kuralına uymaları gerekmektedir (Beugré, 2002). Eşit paylaşım (equality) kuralının temelinde her çalışan hak etsin veya etmesin her türlü kazanımdan eşit şekilde faydalanır. Eşit temelli paylaşım (equity) kuralında, her çalışana kazanımlara katkısı oranında dağıtım

yapılır. İhtiyaç kuralında ise çalışanın mutluluğu göz önünde bulundurularak çalışanın ihtiyaçlarına göre dağıtım yapılır.

1.2.1.2. Süreç Adaleti

Süreç adaleti, örgüt içerisindeki alınan kararların dağıtım sürecindeki adaleti demektir. Çalışanlar kendilerine verilen görev sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için dağıtım kararlarının alınma şeklinin adil olduğu algısını kabul etmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin aldıkları kararların çoğu çalışanları ilgilendirmektedir. Yani çalışan ücretleri, yürüttükleri projeler, çalışanın sosyal ortamı gibi çalışanı ilgilendiren kararlardır. Bu kararların sonuçları, çalışanın o örgütte neden çalıştığını sorgulatan çıktılardır. Çalışanlar, tecrübe ettikleri bu karar süreçlerinin ardından eleştirel bir yaklaşım ile “bu adil miydi?” sorusunu sorarlar (Colquitt, 2001).

Leventhal’ın Adalet Yargısı Teorisi, bir sürecin adaletli olarak yürütülebilmesi ve adil kararlar verilebilmesi için bir takım süreç adaleti kuralları tanımlamıştır. Bu kurallara uyulduğu takdirde sürecin işleyişi hakkında adil algılar oluşmaktadır. Teoriye göre bu süreç adaleti kuralları, tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil ve etik olma olarak tanımlanmıştır (Beugré, 2002).

-Tutarlılık Kuralı: Süreç adaleti ile ilgili literatür incelendiğinde, yapılan çalışmaların sonucunda tutarlılık kavramının süreç adaletinin gerçekleşmesi açısından önemli olduğu görülmektedir. Süreçler, adaleti sağlamak adına tutarlı olmalıdır ve tutarlılığın devamlılığı gerekmektedir (İçerli, 2010). Tutarlılık kuralının süreç adaleti için önemli olduğunu ispatlamak adına birçok çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır: Gilliland (1993), tutarlılık kuralını çalışan seçimine uygulamıştır. Van Den Bos vd. (1996) ise, çalışanların görüş ve düşüncelerine verilen önemin süreç adaleti algısını artıracaklarını savunmuştur. Bu görüşten hareketle çalışana verilen söz hakkının zaman içerisinde tutarlılık kuralından ne derece etkilendiğini incelemişlerdir.

- Ön Yargı Kuralı: Yöneticiler örgüt içerisindeki dağıtım kararlarını uygularken objektif olmalıdır. Kararlar uygulanırken çalışanlara karşı ön yargılı olunmamalıdır.

-Doğruluk Kuralı: Kararlar titizlikle verilmeli aynı zamanda temeli doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.

-Düzeltilbilirlik Kuralı: Verilen kararlar keskin ve geri dönüşü olmayan kararlar olmamalı, çalışanların itirazlarına göre tekrar düzeltilmeye gidilebilen kararlar olmalıdır.

-Temsil Kuralı: Bu kural, süreç kontrolü kavramıyla ilişkili bir kavramdır. Süreçler dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını göz önünde bulundurarak etkilenenlerin temel değer ve görüşleri yansıtılmalı.

-Etik Olma Kuralı: Süreçler ahlaki boyutta olmalı, temel etik değerlere uygun olmalıdır. Yani rüşvet, hilekârlık gibi uzak durulması gereken bazı örgütsel etik kurallarına uyulmalıdır.

Süreç adaletinin bu kabul görmüş altı kural dışında da, çalışanların süreç adaletini daha iyi algılamaları adına geliştirilmiş bazı kurallar bulunmaktadır. Tyler (1989), Leventhal'ın Adalet Yargısı Teorisindeki altı kuraldan bağımsız şekilde üç kural belirlemiştir. Bunlar: karar alma sürecinin tarafsızlığı, güven ve açıklıktır. Tyler (1989)'a göre, çalışanlara karşı adil davranıldığını hissettirmek için onlara tarafsız yaklaşılmalıdır. Yöneticiler karar verirken duygularından mümkün olduğunca bağımsız olmalı, mantığa dayanmalı ve adilce olmalıdır. Çalışanlar genel olarak otoritenin tarafsızlığı üzerine odaklanır. Eğer bu süreçlerin adil bir şekilde yürütüldüğünü düşünürlerse karar alıcıların temsil ettiği örgütlere ve alınan kararlara daha fazla destek verirler (Beugré, 2002). Güven kuralı, örgütlerin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Çünkü güven duygusunun hakim olduğu örgütlerin temelinde; çalışanın örgüte bağlılığının artması, uzlaşma kültürünün egemen olması, çalışanların yüksek iş performansı sergilemesi ve verimliliğin artması bulunmaktadır. Bir örgütte yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu adalet algısı, örgütteki güven duygusunun artmasına neden olmaktadır. Açıklık kuralında ise çalışanların sosyal durumlarının açıklığı ele alınmış ve grup halinde çalışan kişilerin statülerinin herkes tarafınca bilinebilir olmasıdır.

1.2.1.3. Etkileşim Adaleti

Yöneticilerin almış oldukları dağıtım kararlarını çalışanlara şeffaf bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010). Bies ve Moag (1986), yöneticilerin

Çalışanlara somut ve tam bilgi sundukları takdirde çalışanların kendilerine adil davranıldığına inandıklarını söylemektedir (Beugr, 2002).

Greenberg (1990), etkileşim adaletini, süreç adaletinin tamamlayıcı olarak tanımlamıştır. Greenberg'e göre süreç adaletine ilişkin algılamalar, elde edilen her türlü kazanımların dağıtımında kullanılan biçimsel işleyişlerden başka faktörlerden de etkilenir. Bu faktörler ise karar alıcı ile karardan etkilenen arasındaki etkileşim adaletidir. Bu bağlamda etkileşim adaleti, çalışanlara karşı saygılı davranmayı, onlara değer vermeyi, onların ihtiyaçlarını görebilmeyi ve uygulanacak kararın çalışana açık bir şekilde sunulması gibi davranışları içerir.

Kendilerine adaletli, saygılı, kibar ve samimi davranıldığını düşünen çalışanların örgüt içerisinde değerli hissettikleri sonucuna varılmaktadır (Beugr, 2002). Etkileşim adaletinin dört kuralı bulunmaktadır. Bunlar (olak ve Erdost, 2004):

- Saygı (dikkatli, özenli, ölçülü davranış şekli),
- Kurallara Uygunluk (belirlenmiş ilkelere uyum gösterme),
- Dürüstlük (olanı olduğu gibi yansıtmak, gerçeği saklamamak),
- Doğruluk (uygun tutum ve davranışlarda bulunma, alınan kararların açıklığı).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışmasında bu dört gurubu ikiye bölmüştür. Saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak ele almış ve dürüstlük ve doğruluğu da bilgisel adalet olarak tanımlamıştır (Robinson, 2004). Kişilerarası adaleti, kişiler arası duyarlılık olarak ifade etmiş ve kararları uygulayan kişilerin kararlardan etkilenen kişilere saygılı davranıp davranmamasıyla alakalı bir durum olarak ele almıştır. Bilgisel adaleti de sosyal sorumluluk olarak ele almıştır. Yani cret, terfi gibi elde edilen kazanımların dağıtılmasına ilişkin kararların nasıl alındığı ve işleyen süreçlerin nasıl gerçekleştiği konusunda gerekli bilgilerin çalışanlara açık ve seçik sunulmasının yöneticilerin bir sorumluluğu olarak görmektedir (Anderson ve Shiness, 2003).

Folger ve Crapanzano'da (1998), etkileşim adaletini meşrulaştırma, kabul ettirme ve kişilerarası tavırlar olarak ikiye bölmektedir. Onlara göre, kararların gerektiği gibi açıklanması durumu sürecin yasallaşmasına katkı sağlayacaktır. Başka bir deyişle

alınan kararların dayanaklarının neler olduğunun açıkça sunulması bu amaçlara yönelik iyi niyetin, samimiyetin dürüstçe iletişim kurulması bakımından süreç adaletine ilişkin algıları pozitif yönde etkilemektedir (Özen, 2002). Yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması, onların değer ve yargılarını önemsemesi, onlara karşı duyarlı olması, alınan kararların açıkça çalışanlara iletilmesi durumunda, çalışanların etkileşim adaletine karşı algıları artmaktadır (Colquitt, 2001).

1.2.1.4. Kişilerarası Adalet Boyutu

Kişilerarası adalet, örgütteki kişilere karşı sergilenen tutum ve davranışların saygılı olup olmadığını içeren bir kavramdır. Örgütsel ortamda kişilerarası adaletten söz edilebilmesi için orada kişilere yönelik duyarlılık çerçevesinde hareket edilmesi gerekmektedir (Heather ve Spence, 2004). Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması kişilerarası etkileşim adaletini belirlemektedir. Bu adalet türü dağıtım kaynağı ile dağıtımdan etkilenecek kişiler arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bies'e (2001) göre etkileşim adaleti, örgütsel faaliyetlerin gerçekleştiği sırada kişilerin maruz kaldıkları davranışların niteliğidir (Bies, 2001). Moorman'a göre ise örgütte bir karar alınması durumunda bunu kişilere nasıl yansıtıldığı ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman, 1991). Çalışanlar, parçası oldukları organizasyonlarda her daim kendilerine saygı gösterilmesini beklerler. Yöneticilerin herkes ile eşit şekilde iletişim kurmalarını isterler. Örgüt çalışanlarına karşı saygısız ve tutarsız davranan yöneticiler, çalışanların adalet algılamasında yer edinemezler. Kişilerarası etkileşim adaletsizliği algısına sahip çalışanlar ise bu algıyı oluşturan yöneticilere ve kaynak dağıtıcılara karşı tepki gösterirler (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002). Etkileşim adaleti, kararların nelere dayanarak alındığının, amaçlarının neler olduğunun açık ve seçik, samimi ve dürüst bir şekilde açıklanması süreç adaletinin de olumlu algılanmasına sebebiyet vermektedir (Özen, 2002). Kişilerarası etkileşim adaletinin temelini, çalışanlara karşı gösterilen saygı, nezaket ve dürüstlük oluşturmaktadır. Beugre ve Baron (2001), çalışanlara karşı dürüst ve doğrucu yaklaşmadığı takdirde kişilerin olumsuz tutum ve davranışlarda bulunacağını belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, örgüt içerisindeki çalışanlara saygısız ve nezaketsiz davranıldığında hırsızlık, saldırganlık, sabotaj ve kötüleme gibi antisosyal davranışların sergileneceği ortamlar oluşmaktadır (Beugre ve Baron, 2001).

İlgili yazında yapılan araştırmalar ele alındığında kişilerarası adaletin örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi konularla yakından ilişkisinin bulunduğunu ve bunların derecelerini artırdığı yönünde çalışmaların varlığı gözlemlenmektedir.

1.2.1.5. Bilgisel Adalet

En basit tanımı ile çalışanların bilgi edinme haklarıdır. Örgüt yönetimince çalışanlara, onları ilgilendiren kararları açıklamaları gerekmektedir. Bu kararlar ücret, terfi, çalışma şartları, maddi olanaklar, performans değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin dayanakları gibi unsurlardır. Yönetici ve karar alıcılar bunlar hakkında çalışanlarına dürüst ve açık bir şekilde, adilce düzenli olarak bilgiler vermesi gerekir. Bilgi aktarımı yalnızca bunlarla sınırlı değildir. Yönetici, çalışanlarını kişisel ve sosyal haklarını ilgilendiren her türlü durumda bilgilendirmelidir. Çalışanların çıkarlarını koruyarak, onların bilgi edinme haklarına saygı duymaları gerekmektedir (Coulquitt, 2001).

Çalışanın bilgilendirilmesi, çalışanın örgüte karşı davranışlarına etki etmektedir. Sadece sonuçların bilgilendirilmesi değil izlenilen yollar hakkında da bilgi sağlanmasının etkisi fazladır. Bilgisel adalet, süreçler hakkında paylaşılan bilgilerin miktarını yansıtır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki adalet algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkiler (Eker, 2006).

Yapılan çalışmalar sonucunda süreçlerin adil olduğuna dair algılamalar, yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin performans değerlendirmelerinin de üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

1.3. Örgütsel Adalet Yaklaşımları İle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet teorileri, reaktif-proaktif ve süreç içerik boyutlarından türetilerek dört farklı bölüme ayrılmıştır. Kendi içlerinde de çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Reaktif teori, çalışanların adil olmayan durumlardan rahatsızlığını, kaçma eğilimlerini ve kaçınma girişimlerini ele almaktadır. Adaletsizlik karşısındaki tepkilere odaklanmaktadır. Bunun tam tersi durum içeren proaktif teoriler ise çalışanın adaleti

sağlamak üzerine göstermiş olduğu davranışları incelemektedir. Bu iki teoride örgütte adil uygulamaların sağlanmasına ilişkin davranışları konu edinmektedir. Adaletin süreç teorileri ise örgüt içerisindeki kazanımların nasıl belirlendiği üzerine durmuştur. Süreç teorileri ücret, terfi gibi kazanımların dağıtılmasında alınan kararların adil olup olmadığına yönelirler ve kullanılan prosedürlere odaklanırlar. Buna karşılık içerik teorileri de dağıtımların adilliği ile ilgilenirler (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet türleri, örgütsel adalet teorilerinin açıklamalarıyla belirginleşmiştir. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti, adaletsizliğin ortaya çıkışından sonraki tutum ve davranışları incelemekte, çalışanın adaletsiz ortamdan kaçma durumlarını konu almaktadır. Süreç adaletinin uzantısı sayılan etkileşim adaleti ise, adaletin sağlanmasına ilişkin girişimleri ele alır. Bu açıklamalardan yola çıkarak dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken süreç ve etkileşim adaleti de proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006).

Reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutların birbirinden bağımsız olduğu kabul edilmektedir. Bu iki boyutlar bir araya getirildiğinde ise birbirinden farklı dört tür adalet teorileri ortaya çıkmıştır. Bu bağımsız teoriler:

- ✓ Reaktif-İçerik Teoriler
- ✓ Proaktif- İçerik Teoriler
- ✓ Reaktif Süreç Yaklaşımı
- ✓ Proaktif Süreç Yaklaşımı

1.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler

Bu adalet teorisi, çalışanların adaletsiz ortamda gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanır. Homans'ın “*dağıtım adaleti teorisi*”, Adams'ın “*eşitlik teorisi*” ve Walster ile Bersceid'nin “*eşitlik teorisi*”, Crosby'nin “*göreceli mahrumiyet teorisi*” gibi genel kabul görmüş kavramsallaşmaların çoğu bu sınıfa girmektedir (Greenberg, 1987). Ancak bu teorilerde adalet olgusu, örgüt içerisinde değil sosyal etkileşim içinde deneyimlenerek türetilmiştir (Greenberg, 1990). Teorilerin hepsinin ortak bir bakış açıları vardır. Bu paylaştıkları bakış açısı, çalışanların istemedikleri adaletsiz durumlarla karşılaştıklarında olumsuz davranışlar sergileyerek duruma tepki

göstermeleridir. Bu popüler kavramların reaktif içerik kategorisinde yer almalarının sebebi bu bakış açısıdır (Greenberg, 1987).

Homans'a (1961), göre dağıtımda adaletin sağlanabilmesi için dağıtımda denkliğin sağlanması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu denkliğin sağlanabilmesi ise elde edilen kazanç, kar ve yatırımın karşılaştırılması gerektiğini savunmuştur (Çakır, 2006). Adams (1965), Homans'ın fikirlerini geliştirerek “*eşitlik teorisini*” teorisini ortaya çıkarmıştır. Bu teoriye göre Çalışanlar sürekli kendi katkı ve çabalarını, her türlü kazançlarını benzer düzeydeki çalışanlarla kıyaslama yaparak sonuçların adil olup olmadığı ile ilgilenirler. İstenmeyen sonuçlarla karşılaştıklarında ise gerilim yaratırlar ve tepki gösterirler (Niehoff ve Moorman, 1993). Adams'a göre çalışanlar kendi kazançlarının gerçek fiyatıyla ilgilenmek yerine başkalarının elde ettikleriyle ilgilenirler. Bu durum adaleti sağlama sürecinin göreceli olduğunu gösterir (Andrews vd., 2008).

Çalışanlar örgüte sağladığı katkılara (deneyimleri, becerileri, zamanları, sosyal statüleri)bağlı olarak karşılığında çeşitli kazançlar beklerler. Örneğin çalışan örgütte yüksek performansla çalışıyorsa karşılığında da aynı oranda ücret beklentisi içine girer. Adams, “*eşitlik denklemi*” adını verdiği bir denklem ile adalet algılamalarını çözmeye çalışmaktadır. Denklemden kullanılan oran kazanım/katkıdır (Atalay, 2005). Çalışanların bu oranın adil olmadığına karar vermeleri oldukça zordur. Örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir oran kurarlar. Sonucunda da diğer çalışanlarla kıyaslama yoluna girerler. Eşitsizlik durumu ile karşılaştıklarında ise negatif yönlü tepkiler içerisine girerler. İşten ayrılmalar yaşanır, performanslarda düşüş gözlemlenir, zam talebinde bulunabilirler. Çalışanlar karşılaştırma sonuçlarında kazanımlarının daha fazla olduğunu fark ettiklerinde ise suçluluk ve utanç hissederler. Bu durumlarda olumsuzdur ancak kişileri güdüleme etkileri bulunmaktadır (İşbaşı, 2000).

Walster ve Berscheid (1973),’ın eşitlik teorisi dört temel görüşten oluşur. Bunlardan ilki çalışanın kazandığı ödülü maksimize etmeye çalışmasıdır. İkincisi, karın grup üyeleri tarafınca eşit şekilde paylaşılması için ortak bir ödül sistemi geliştirilerek ödül maksimize edilebilir. Walster, bu görüşe ek olarak grup içerisindeki eşit davranmayan üyelerin cezalandırılabilirliği ve eşit davrananların da ödüllendirilebilirliği konularını

ele almıştır. Üçüncüsü, çalışanların stres durumudur. Çalışanlar kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içerisinde olduğunu hissettiği anda strese kapılırlar. Bu eşitsizlik ilişkisi derecesi açıldıkça kişilerin stres seviyeleri de artacaktır. Son olarak dördüncüsü ise, eşitsizlik içerisindeki çalışanlar eşitliği sağlayana dek çabalarlar. Stresleri de eşitliğin sağlanma seviyesine göre azalır. Çalışanlar eşitlik ilişkilerini sağlamak adına iki yol seçebilirler (İçerli, 2010). Birincisi, kendi girdilerini değiştirerek gerçek eşitlik sağlama. İkincisi ise eşitlik algılarına başka uygun anlamlar yükleyerek psikolojik eşitlik sağlama.

Diğer bir reaktif-içerik teorisi, “*statü değeri teorisi*”dir. Bu teoriye göre çalışanın adaletsizlik algısının nedeni başka kişilerle karşılaştırma değil, daha çok bir grup ile yaptığı karşılaştırmalardan kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987).

Reaktif-içerik kuramlara örnek diğer bir kuram ise Crosby’in (1976) “*göreceli mahrumiyet teorisidir*”. Bu kuram eşitlikten fayda sağlayamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan bir teoridir. Mahrumiyet kavramı “*bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır*” (İçerli, 2010). Bu teori ile ödül dağıtım kalıplarının kişiler arasında kıyaslamaları artıracığına, mahrumiyet ve küskünlük durumlarına yol açacağına ve bunun da sonucunda kişilerde depresyondan, şiddetli taşkınlara kadar varan tepkimeler görülebileceği söylenmektedir (Greenberg, 1987). Çalışanlar yalnızca hak ettiklerinden daha az kazanımlar elde ettiklerinde dargınlık ve küskünlük hissine kapılırlar. Bu küskünlük durumu sosyal bir hedefe dönük öfke barındırmaktadır. Beugre’ye göre çalışanlar gerçekleşen sonuçlarla hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında fark olduğunu düşündükleri zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar (Beugre, 1998).

1.3.2. Proaktif- İçerik Teoriler

Çalışanların adil olan ve olmayan çıktıların dağıtılmasına ilişkin gösterdikleri tepkilerle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tam tersine çalışanların adaletli dağıtımlar için gösterdikleri emek ve çabaları dikkate alır. Bu teorinin temelini Leventhal’ın (1976), “*Adalet Yargı Kuramı*” atmıştır. Leventhal, çalışmalarında çalışanların elde edilen kazanımlarla gösterilen çabaların orantılı çıkması için mücadele ettiklerini öne sürmüştür. Yapılan çalışmalarda çalışanın ücret, ödül, terfi

gibi kazanımların hak eden çalışanlar arasında emekleriyle orantılı olacak şekilde paylaştırıldığı görülmektedir. Ancak bazı çalışmalar bu ödül dağıtımını eşitlik algısının tam tersi şekilde dağıtıldığını göstermiştir. Çalışanların, katkıları eşit şekilde paylaştırılmamış aksine hak eden ve etmeyene aynı ödüllerin verildiği gözlemlenmiştir. Uygun şartlar altında gerçekleştirilen bu eşitlik kuramının kabul edilebilirliğini savunan Leventhal, kendi adalet yargı modelini oluşturmuştur (Greenberg,1987). Çalışanın adaletsizliğe karşı göstermiş olduğu tepkiyle ilgilenen reaktif içerik teorilerinin aksine çalışanın adil dağıtım için göstermiş olduğu çabayla ilgilenen proaktif içerik teorilerinin çıkış noktası Leventhal'ın “*Adalet Yargı Kuramı*”dır. Ödüllerin dağıtımı ve dağıtılma kararları, örgüt etkililiğini ve çalışanların motivasyonlarını artırıcı etkiye sahip olduğu için örgütlerde üzerinde durulması gereken bir durumdur. Birçok çalışan adil şekilde dağıtılacak kazanımları nasıl elde edecekleri üzerinde durmaktadırlar. Adalet Yargı Modeli her çalışanın kazanımlara kattığı oran kadar ödüllendirilmesi gerektiğini savunmuştur.

Çalışanlar arasında sosyal uyumun yer edinmesi ve devamlılığının sağlanması açısından adil dağıtım şekli yerine eşitlik kuralını benimsemek gerekebilir (Greenberg, 1987). Leventhal (1976), ödül dağıtımını eşit şekilde gerçekleştiren yöneticinin bunu çok uzun vade de verimliliği artırmak için yaptığını düşünmektedir. Çünkü yöneticiler, bu eşit dağıtımın çalışanların motivasyon ve performansların da yükseliş beklemesidir (Leventhal, 1976). Leventhal (1972), örgütte kişilerarası çatışmayı önlemek ve sosyal uyumu sağlamak isteyenlerin, ödül veya ücret dağılımında performansı en düşük olan kişilerin, aldıkları payın, performansı en yüksek olan çalışanları negatif yönde etkilediğini saptamışlardır.

Araştırmacılar aynı zamanda kazanımların dağıtımının gizlilikle ilişkili olduğunu gözlemlemişleridir. Yöneticiler gizlilik durumunun olmadığı ortamda her çalışana eşit ödül dağıtımını yapmak zorundadırlar. Ancak gizlilik söz konusu olduğunda yöneticiler, performansı düşük olan çalışanlara hakkı olmadığı bir ücretlendirme yapması mümkün değildir. Bu sayede yönetici kendi eşitlik ilkeleri doğrultusunda hareket eder. Bir diğer proaktif içerik teorisi de, Lerner'in “*Adalet Güdüsü*” teorisidir ve dağıtım uygulamalarının taraflar arasındaki ilişkiye göre şekillenebileceğini savunmuştur. Bu teoriye göre çalışan iş arkadaşlarının da hak ettiği ödülü aldığını görürse işe yönelik

motivasyonu artar. Bu açıdan bakıldığında adalet güdüsü teorisi adaleti, motivasyon kavramı çerçevesinde ele almıştır (İçerli, 2010). Bu teori çalışanın örgüt içerisindeki ana kaygısının adalet olduğunu vurgulamaktadır. Lerner (1977), dağıtım adaletini sağlamak amacıyla belirlenen dört adalet ilkesi geliştirmiştir.

Bu dört ilke şunlardır:

- Rekabetçi adalet İlkesi (çalışanlarına performanslarına göre dağıtım yapılmalıdır).
- Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi (dağıtımlar çalışanlara eşit oranda yapılmalıdır).
- Eşit Temelli Paylaşım Adaleti (çalışanların harcadıkları emeklere göre dağıtım yapılmalıdır).
- Gerçek Adalet İlkesi (çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtım yapılmalıdır).

1.3.3. Reaktif-Süreç Teoriler

Süreç teorileri, hukuk temelli teorilerdir. Alınan kararların karar sürecindeki hukuka uygunluğu üzerinde durmuştur. Süreç ve içerik teoriler birbirleriyle adil olma noktasında bir farklılık göstermiyor gibi görünseler de bu durum söz konusu değildir. Çünkü süreç teorileri, hukuktan kaynaklanır ve farklı bir entelektüel gelenek özelliği gösterir (Greenberg, 1987).

Thibaut ve Walker (1978)'in, süreç adaleti teorisi karar almada kullanılan süreçlere verilen tepkiler nedeniyle reaktif süreç olarak adlandırılmaktadır ve bu teori üç taraftan oluşmaktadır. Bunlar iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden, arabulucu taraftır. Çatışma sürecinin iki çözümü vardır. Bunlar, “*delillerin bulunduğu süreç aşaması*” ve “*delillerin, çatışmayı çözmek amacıyla kullanıldığı karar aşaması*”dır. Çatışmanın çözümünde kullanılan delillerin değerlendirilmesi, gelişimi ve kontrol edilmesi süreç kontrolü olarak isimlendirilirken; çatışmanın sonucunu belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrolü ise karar kontrolü olarak adlandırılmaktadır (Tekeli, 2014).

Kullanılacak prosedürler, ilgili tarafların kontrol derecesine göre farklılık gösterebilir. Teorinin odak noktası, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine çalışanların tepkisinin ölçülmesi ve ne şekilde tepki gösterdiklerinin incelenmesidir. Bunun sonucunda reaktif-süreç teorisi özelliği taşımaktadır. Bu teoriye göre hem

ilgisiz tarafların hem de çatışan tarafların süreç üzerinde kontrol sağlaması tarafları daha memnun edecektir. Kontrol olanağı sağlanarak alınan kararlar taraflarca daha adil bir şekilde algılanır (Greenberg, 1987). Çalışanlar verilen kararların adil olmadığını düşünseler bile süreçlerin kontrolünün adil olduğunu düşünürlerse sonuçlara daha olumlu yaklaşabilirler. Başka bir ifade ile süreç içerisinde söz sahibi olan çalışanlar çıktılarının olumsuz olduğunu düşünseler bile etkilerinin olmadıkları süreçlere göre daha adil olduğu kanısı içerisine girerler (Bies ve Shapiro, 1988). Thibaut ve Walker'ın çalışması yalnızca tarafların yasal süreçlere tepkileri üzerine durduğu için süreç adaletini ele alsa bile yetersiz kalmıştır (Colquitt, 2001). Bu araştırma ile karar kontrolü yapmasalar bile süreç kontrolüne dâhil olan kişilerin daha memnun oldukları görülmektedir (Andrews vd., 2008).

1.3.4. Proaktif-Süreç Teoriler

Proaktif-Süreç Teorileri, dağıtım odaklı ve uygulamaların adil olması için gerekli prosedürler üzerinde durmaktadır. Hangi prosedürlerin adil uygulamalar için gerekli olduğu sorusuna cevap aramaktadır. Bu teori içerisindeki en yaygın görüş Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980), “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. Bu teoriye göre, prosedürler yöneticilere dağıtım noktasında ne ölçüde yardımcı olursa o oranda tercih edilecektir. Kararlardan çok karara etki eden prosedürlerle ilgilendiğinden dolayı proaktif-süreç teorileri içerisinde yer alır. Bu teori yöneticilerin, adaleti sağlayıcı hangi prosedürleri uygulamaya koymalı konusuna odaklanmaktadır. Dağıtım Tercihi Teorisi, adaletli dağıtım noktasında dağıtıcıya yardımcı olan prosedürlerin neler olduğunu göstermeyi hedefler. Bu teoriye göre, bazı prosedürlerin adaleti sağlama açısından diğerlerinden farklı bir etkiye sahip olduğu ve hedeflere ulaşmada en çok fayda sağlaması düşünülen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olduğu saptanmıştır. Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre adaleti sağlamaya yönelik prosedürlerin sekiz özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Greenberg, 1987):

- İş görenlere, karar verenleri seçme hakkının verilmesi,
- Kuralların tutarlı olması,
- Kararların doğru bilgiye dayanması,
- Karar verme gücünü tespit etmek,

- Çalışanları önyargılardan uzak tutmak,
- Çalışanların itirazlarını dikkate almak,
- Prosedürlerde değişikliğe gidilme olanağının sağlanması,
- Kararların etik standartlar çerçevesinde olması.

Örgüt içerisinde adil kararların verilmesinde ve uygulanmasında bu sekiz özelliğe sahip prosedürler tercih edilmektedir.

Dağıtım Tercihi Teorisi'ni temel alan araştırmalardan elde edilen bulgular Leventhal ve arkadaşlarının çalışmasını destekler niteliktedir. Proaktif-Süreç sınıfının içerisindeki bir diğer teorik çalışma ise Barrett- Howard ve Tyler'ın (1986), kısıtlı kaynakların dağıtılmasındaki süreç adaletinin etkisini araştıran çalışmadır. Sosyal ilişkiler çerçevesinde gerçekleşen süreçlerin adilliğini tanımlamak adına dört ilke ortaya atılmıştır. Bunlar; dengeli olma, etik standartları benimseme, önyargı baskısı ve eksiksiz bilginin kullanılması ilkeleridir. Bunların arasından tutarlı ve dengeli olmanın en etkili adalet algılaması olduğunu ileri sürmüşlerdir (İçerli, 2010).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi, örgüt içerisindeki kazanımların adil dağıtımının üzerinde yoğunlaştıklarından dolayı, dağıtım adaleti kavramı açıklamışlardır. Dağıtım adaletinin kavramsallaşmasında bu teorilerin katkısı oldukça büyüktür. 1980'li yıllardan bu yana organizasyona dair yeni adalet anlayışları gelişmiş ve var olan teorilerin eksiklikleri hissedilmiştir. Yeni dönemde örgüt içerisinde hangi kararların alındığıyla ilgili değil bu kararların nasıl alındığıyla ilgili çalışmalar gündem konusu olmuş ve adalet kavramı süreç eğilimli bir bakış açısıyla ele alınarak çalışmalar tekrarlanmıştır. Karar alımlarının dayanağını oluşturan prosedür ve politikaların adilliği üzerine odaklanan bu bakış açısı, araştırmacıları süreç adaleti üzerine çalışmaya itmiştir. Süreç adaletinin kavramlaşmasına katkıda bulunan en önemli iki çalışma; Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi ve Leventhal'ın Dağıtım Tercihi Adaletidir. Araştırmalar sonucunda süreç adaleti konusunda gösterilen ilginin arttığı söylenebilir.

1980'li yılların sonlarından bu yana ise süreç adaleti ve dağıtım adaleti kavramları arasındaki farklılık araştırma konusu olmuştur. Devamında da örgütsel adalet tüm

unsurlarıyla ele alınmıştır. Örgütsel adalet boyutlarından olan süreç adaleti de bu dönemde tanımlanmıştır. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi de dağıtım kararlarının neye göre belirlendiğine ve dağıtım kararlarının taraflar arasındaki ilişkiye göre değişebildiği üzerine odaklandığı için örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaletinin açıklanmasında katkı sağlamıştır (Greenberg, 1990).

1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adaleti etkileyen, cinsiyet medeni durum, eğitim durumu, yaş, kıdem ve unvan gibi kişisel özelliklerin ve örgüt kültürü, örgütsel performans, performans değerlendirme, yönetici davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel özelliklerin olduğu görülmektedir.

Kişisel Faktörler: bir davranışı belirleyen temel faktör kişiliktir. Kişilik, yaşanan bir takım durumlar veya olaylar karşısında kişinin takınmış olduğu tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleridir (Erdoğan, 1983). Greenberge'e (1999) göre, *“bireyler tarafından sergilenen ve nispeten sabit davranış, duygu ve düşünce kalıbıdır”* (Greenberg, 1999). Kişilik, *“bireyi diğerinden ayıran nispeten kalıcı özellikler ve eğilimlerdir”* (Vecchio, 1988). Bu tanımlamalar doğrultusunda her bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının farklı olmasından kaynaklı olarak adalet algılamalarının da farklı olacağı söylenebilir. Örneğin örgüt içerisindeki ödül ve ücretlerin dağılımındaki farklılıklar birilerine göre adil gelirken, diğerlerine göre de adaletsiz bir durum olarak algılanır. Çünkü her bireyin farklı kişilik özellikleri doğrultusunda adalet algı düzeyleri de farklıdır.

Kişilerin adaletle ilişkin farklı algılamaların, örgütsel adalet algılarını da farklılaştırdığı yönünde yapılan çalışmalar sonucunda, dağıtım ve etkileşim adalet, örgütsel adaletin kişilerin farklı adalet algıları nedeniyle farklılık gösterdiğini doğrulamakta ve işlemsel adalet ise algı farklılaşmasını kabul etmemektedir. Adalet kavramına şüphe ile yaklaşan kişilerin, bu şüphe etkisi altında kalmalarından dolayı adalet algıları negatif etkilenmektedir (Özmen vd., 2007). Örgütsel adaletle etki eden kişisel faktörler araştırıldığında cinsiyetin birçok tutum ve davranış üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Saal ve Moore'un 1993 yılında yaptıkları çalışmalarda kadınların

erkeklerle göre işlerinde yükselme konusunda haksızlığa uğradıklarını tespit edilmiştir. Çalışmaya göre kadınların örgüt içerisinde yetkilerinin kısıtlılığı, eşit işlerde çalıştırılıp düşük ücret aldıkları, örgüt içerisindeki hareketliliklerinin azlığı gözlemlenmiş ve erkeklerle kıyaslandığında eşit muamele görülmediği saptanmıştır. Çalışmada kadınların adalet algılarının daha yüksek olduğu, adaletsizlik karşısında da daha ılımlı tepki verdikleri, adaletin etkileşimsel boyutundan yararlanarak daha arkadaşça iletişime girdikleri, adaletle ilgili kuralların belirlenmesindeki rollerinin büyüklüğü tespit edilmiştir. Erkekler ise sahip oldukları mevkiinin gücünü kullanarak problemi çözmeye ve çıkar sağlama eğilimine giderler (Atalay, 2007). Leventhal ve Lane 1970 yılında kadın ve erkeğin adaletin eşitlik kuralına farklı şekillerde yaklaştığını ileri sürmüşlerdir. Örgüt içerisindeki kazanımların dağıtılma noktasındaki “eşitlik” kuralının belirlenmesinde kadınlar, herkesin kazanımdan aynı oranda pay almalarını isterken erkekler ise kişilerin ortaya koydukları emek kadar kazanımlardan pay almalarının gerektiğini istemişlerdir (Şahin, 2006).

Örgütsel adaleti etkilen kişisel faktörlerden bir diğeri ise unvanıdır. Unvan, kişilerin örgüt hiyerarşisindeki konumu anlamına gelmektedir. Örgütün karar alma mekanizmalarını elinde tutma gücüne sahip olduğundan unvan ve gücün adalet ile ilişkisi oldukça büyüktür. Yönetim ve çalışanlar arasında eşitlik algısı yönünden farklılıklar söz konusudur (Atalay, 2007). Örgüt yönetiminin ve çalışanlarının dağıtımsal adaletle yönelik tepkilerinin kıyaslandığında, Giacobbile Miller, verilen ücretin çalışanlar tarafınca adil olmadığı düşüncesinin oluştuğunu ancak yöneticilerin ücretlerden memnun olduklarını ve adaletli olduğunu düşündüklerini saptamıştır. Lansberg (1987) ise unvanın paylaşım prosedürlerinin adillğine etkilerini incelemiştir.

Bir diğerk faktör ise yaş faktörüdür. Yaş faktörü örgütsel adalet açısından çok önem arz etmeyen bir kavram olarak görülse de adil işlemlerle ilişkili olduğu düşünülebilir. Örnek olarak bir şirkette uzun yıllar geçirmiş bir çalışan, aldığı ücretin adil olmadığını düşünebilir (Beugre, 1996). Örgütte uzun yıllar geçirmiş çalışanın adalet algıları azalmaktadır (Sezgin, 2009). McFarlin ve Sweeney’nin (1992) çalışmalarında, yaş ile tatmin kavramları arasındaki etkileşim üzerinde durmuştur. İş tatmini ve ücret seviyesindeki tatmin dereceleri kişilerin yaşlarıyla orantılıdır. Yaşça büyük olan

Çalışanların, genç çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini içerisinde olduklarını saptamışlardır. Bu çalışmaya göre, örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adaletin kişisel sonuçlar üzerinde etkili olduğunu belirtirken işlemsel adaletin, çalışanın işe bağlılıklarını ve yöneticilerini değerlendirmesi üzerine etkilerinin olduğu belirtilmiştir. Örgütteki geçen süre ile örgütsel adalet algısı arasındaki bağı inceleyen çalışmalar birbirleriyle çelişen sonuçlar vermektedir. Bazı görüşlere göre prosedürlerin uygulanma yıllarının artması ile kabul derecelerinin de artacağı yönündedir. İstikrarlılık kazanan prosedürlerin dağıtımı konusunda çalışanlar daha pozitif düşüncelere sahip olurlar. Çünkü devamlılık sağlayan prosedürler kişisel güven sağlayacaktır. İstikrarlı prosedürlerin kişiler üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaya çalışan bu görüş Lerner tarafından ileri sürülmüştür (Beugre, 1996). Diğer taraftan ise çalışanın örgütteki çalışma süresi arttıkça iyi ve kötü anıları da artmaktadır. Fakat insanlar kötü yaşantıları hatırlamaya daha yatkındırlar ve yıllar geçtikçe biriken kötü olaylar adaletsizlik algısı üzerinde daha fazla etkilidir (Atalay, 2007).

Örgütsel adalet ile ilişkisi araştırılan diğer bir kişisel özellik ise eğitimdir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, adalet algılarının daha yüksek olduğu, kişisel haklarına sahip çıktıkları, alınan kararlarda daha istekli ve aktif rol oynadıkları görülmüştür. Ayrıca rgttten beklentilerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bireylerin eğitim düzeyleri rgttten beklentilerini belirleyen bir faktördür. Bu beklentilerin karşılık bulmaması, çalışanlarda hayal kırıklığı yaratmakta ve çalıştıkları ortamın adaletsiz olduğu düşüncesine iter. Aynı zamanda eğitim yeterlilik kavramı ile ilişkilidir. Yeterlilik düzeyleri yüksek olan çalışanların karşılaştıkları adaletsiz durumlara daha sert ve olumsuz tepki verdikleri görülmektedir (Atalay, 2007). Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi durumunda çalışanın ücret ve terfi koşullarına yönelik beklentileri artmaktadır. Çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olması demek daha fazla iş imkanı demektir (Gümüş ve Sezgin, 2012). Bu nedenle çalışanın eğitim seviyesinin artması örgüte yönelik bağlılığın azalabileceğini göstermektedir.

zdevecioğlu tarafından örgütsel adaletle etki eden bir diğer kavram ise negatif duygusallıktır. Olaylara sürekli olumsuz yaklaşma anlamına gelen negatif duygusallık dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim adaleti negatif yönde etkilemektedir (Özdevecioğlu,

2004). Denklik duyarlılığı da bir diğer etki kavramıdır. Denklik duyarlılığı kavramı, Adams'ın Eşitlik Kuramına dayanmaktadır. Kişilerin neleri hakça bulduğuna ve nelerin hakça olmadığına yönelik algısını ifade etmektedir. Bu teori Huseman ve arkadaşları tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir. Bu çalışmaya göre kişiler herhangi bir eşitsizlik durumuna karşı üç farklı duyarlılık sergilemektedirler. Bunlar; denklige duyarlı tipler, dağıtılan hakların yatırımlardan daha çok olmasını düşünen tipler ve hakçılığın yatırımdan az olması gerektiğini savunan tiplerdir. Yapılan çalışmada bu tiplerin verdikleri tepkiler arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu çalışmaya karşılık olarak Scott ve Colquitt (2007), denklik duyarlılığının örgütsel adalet için pek de öneminin olmadığını ve bu kavramın daha çok iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koyan çalışmalar yapmıştır (Scott ve Colquitt, 2007).

İlgili yazında, beş faktörlü kişilik modeline dair birçok çalışma yapıldığı ve bunların örgütsel adalet ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kişilik modeli, kişilerarası farklılıklara mantıklı bir sınıflandırma yapmıştır. Beş faktör de birbirinden bağımsızdır. Bunlar (Shi vd. 2009):

-Dışa Dönüklük: Kişilerin aktifliği, konuşkanlığı ve sosyalligidir.

-Nevrotiklik: Kişilerin stresle baş edebilme yeteneğinin boyutudur.

-Görevine Bağlılık: Kişilerin işlerine yönelik sorumluluklarını harfiyen yerine getirmesi, düzenli olması, sadakatli olması, sistemlere uygun davranması ve örgütle bütünleşme derecesidir.

-Uzlaşmacılık: Olaylar karşısında kişilerin sağduyulu olması, yumuşak olması, saygılı olması ve hoşgörülü olmasıdır.

-Öğrenmeye Açıklık: Yaratıcı düşünme, yeni bilgiler edinme, beceriler geliştirme ve güncel kalabilmektir.

Shi ve arkadaşları tarafından 2009 yılında yapılan bir araştırmada beş faktörlü kişilik modelinin örgütsel adalet ile ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlarda, uzlaşmacılık faktörünün örgütsel adalet arasındaki korelasyonun önemli olduğu ve örgütsel adaletin tüm unsurlar ile pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür. Ancak işlemsel adalet ile bilgisel adalet arasında negatif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Shi vd. 2009).

Kişilerin özgüveni de örgütsel adaleti etkileyen bir diğer kişilik özelliğidir. Kişiler bir işi yerine getirirken özgüven sahibi olduklarına inanmaları ve yeteneklerine güvenmeleri gerekmektedir. Adaletle yönelik tepkilerin kaynağı olarak yetenek kavramı bireysel faktör olarak görülmektedir. Yetenek seviyeleri yüksek olan çalışanların adaletsizliğe karşı vermiş oldukları tepkiler, daha yeteneksiz iş arkadaşlarına göre daha olumsuzdur. Bu olay da kişinin özgüvenine dayalı bir durumdur. Ross, Thibaut ve Evenbeck (1971), yeteneklerin gösterilen tepkiler üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Beugre, 1996).

Örgütsel Faktörler

Örgütsel adalet, pek çok örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Bu etkileşimi inceleyen çok sayıda araştırmalar bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki değişimlerin meydana getirdikleri sonuçlar çalışanları adalet algılarını etkilemektedir. Örneğin küçülmeye giden bir şirket, verimliliklerini artırsa bile çalışanlar olumsuz etkilenmektedir (Beugre, 1996). Ayrıca örgüt küçülmelerinin sonuçlarının olumsuzluğu kadar dağıtım ve işlemsel adaletle de güven o kadar azalır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde bir iş yerinde işten çıkarmalar sıkça yaşanırsa bu durum çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmakta ancak etkileşimsel adaletinde olumsuz etkilenmesine neden olduğu görülmektedir.

İş hayatındaki ırk, cinsiyet gibi farklılıkların ortadan kaldırılmasına yönelik değişimlerde örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilir. Kişiler farklılıkların kaldırılması adına alınan kararların kendilerinden daha az yeterli gördükleri kişilerle çalışmak zorunda bırakılmasını adaletsizlik olarak görmektedir (Atalay, 2007).

Örgütsel adalet ile liderlik arasında ilişki olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konmuştur. Karar verme yetisi yüksek liderler, eşitlik temelli paylaşım kuralını tercih etmişlerdir. Başka bir deyişle kişilerin performansları göz önünde bulundurularak dağıtım yapılmaktadır. Tyler, Rasinski ve Spodick 1985 yılında yaptıkları çalışmalarda liderlerin, çalışanların çıkar ve yatırımlarını dikkate aldıkları zaman çalışanların süreçleri daha adil algıladıklarını ve kararlara bağlı oldukları görülür. Ayrıca çalışanların liderlere olan güven derecelerinin arttığını ileri sürmüşlerdir. Liderlerin adil olması, çalışan performansının değerlendirmesinde oldukça önemlidir

(Beugre, 1996). Özellikle dönüşümcü liderler, ilham verici, ideal etkiye sahip, fikirleri harekete geçirme ve çalışanlara ilgili olma özelliklerinden kaynaklı çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları üzerinde önemli rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanların beklenenden daha fazla iş çıkarmalarını sağlarlar ve onları yaptıkları işin daha anlamlı olduklarını görmelerini sağlar.

Örgütsel adalet konusuna yeterli önemin verilmemesi durumunda örgütte adaletsiz tutum, davranış ve durumlar ortaya çıkacak ve liderin gücünün kaybetmesine yol açacaktır. Çalışanlar çalıştıkları ortamın adil olduğu kanısına varırlarsa lider veya yöneticilerinin de adil ve akılcı olduklarını düşünür ve değerlendirirler (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Bu olumlu düşünceler çalışanların performanslarına yansiyarak istenilen ortamın oluşması mümkün olacaktır.

Örgütsel adaleti etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, çalışanların davranışlarını, potansiyellerini, yeteneklerini, örgüte katkılarını diğer çalışanlarla karşılaştırılarak yapılan bir ölçümdür. Performans değerlendirmenin yapılmasındaki amaç, çalışanla çalışmayanı ayırt ederek etkin bir yönetsel süreç oluşturmaktır. Performans değerlendirmede, çalışanın ücret artışlarından, terfi durumlarına, çalışanın ihtiyaçlarından, işten çıkarılması gibi çalışanı ilgilendiren tüm konular içerir. Bu ölçüm örgütsel adaleti en iyi biçimde incelenmesini sağlayacak uygulama süreçlerinden birisidir. Çünkü ölçüm sonuçlarının çalışanın örgüte katkıları ile uyumlu çıkması gerekmektedir. Eğer bu sürecin çıktılarından memnun olmayan, dağıtımın eşit olmadığını ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünen çalışanın örgütsel adalet algısı olumsuz yönde etkilenmektedir. Performans değerlendirme ile yöneticiler, çalışanlarını daha iyi tanıyacak ve onların neyi motive edeceğine dair sorulara cevap bulacaklardır. Performans değerlendirme sürecinde, her koşulda geçerli ve tutarlı standartlar uygulanırsa çalışanlar açısından bu durum adil algılanır. Değerlendirme işlemlerinin sıklığı çalışanların daha iyi çözümlenmesine olanak sağlayacaktır. Cezalandırma da örgütsel adaleti etkileyen diğer bir uygulamadır. Cezalandırma, çalışanın örgüt içerisinde istenmeyen bir durumu gerçekleştirdiği takdirde ortaya çıkar. Bu istenmeyen durumlar, görevi kötüye kullanma, rüşvet, adam kayırma, işe geç kalma, tembellik yapma, saygısızlık yapma olarak sınıflandırılabilir. Kişilere verilen

cezalandırma yöntemi, onların istemediği olumsuz bir durum olarak görülmektedir. Çalışanlar, hoşlanmadığı davranışlara maruz kalmaktansa örgüt kurallarına uymayı, kötü davranışlarını bırakmayı ve bir daha tekrar etmemeye yönelirler (Pekel, 2001). Örgüt ahlak standartlarının altında kalan bir çalışan yönetici tarafından cezalandırılır. Bu durumda eyleme tanıklık eden diğer kişilerin duygu ve düşünceleri önem arz etmektedir. Çünkü verilen cezanın tanıklık edenler açısından adaletsiz olarak algılanması yöneticiye olan güvenin azalmasına ve otoritesinin zayıflamasına sebebiyet vermektedir (Beugre, 1996). Cezalandırma yöntemi çalışanlar açısından olumsuz durum olarak görülse de çoğu yazar tarafından olumlu nitelendirilmiştir. Arvey ve Jones'e (1985) göre cezalandırma adaletinin diğer çalışanların performanslarını yükselttiği görülmektedir. O'Reilly ve Chatman'e (1989) göre hak edilen bir cezanın çalışan motivasyonunu, iş tatminlerini ve eşitlik algılarını olumlu etkilediği varsayılmaktadır (Beugre, 1996).

Bir diğer örgütsel adaleti etkileyici durum ise ücret sistemidir. Bu sistem yalnızca dağıtımsal adalet algısını değil işlemsel adalet algısını da etkilemektedir. Çalışanlar kendi girdi ve çıktılarını diğer çalışanların girdi ve çıktıklarıyla karşılaştırır ve kazanımların ne derece adil paylaştırıldığı konusunda bir yargıya varır. Ücret sisteminin açıklığı işlemsel adalet algısını olumlu etkilemektedir. Çünkü çalışanlar ücret dağılımının hangi standartlara göre yapıldığını bilirler ve diğer çalışanların ücretleri hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu sebeple ücret sisteminin şeffaflığı yönetime olan güvenin artmasını sağlayacaktır (Atalay, 2007).

Örgüt kültürü de örgütsel adaleti etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarına rehberlik eden, yön gösteren inançlar ve değerler sistemidir. Hiçbir örgütsel kültür birbirinin aynısı değildir. Kültürel farklılıklar örgüt performansları ve çalışanların iş hayatının niteliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Üst yöneticiler örgüt kültürünün oluşumunda oldukça etkili olabilirler. Yöneticiler, uygun personel seçimi yaparak örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlarlar. Personel seçiminde adillik ilkesi örgütsel adaleti etkilemektedir. Ayrıca kültür, dağıtım ile ilgili kuralları belirlenmesi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Atalay, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI KAPSAM

Bu bölümde iş tatmini kavramının kapsamı ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Kapsamı

İş tatmini kavramı ilk kez 1920’li yıllarda ortaya çıkmış ve genel olarak kişilerin işlerine karşı göstermiş oldukları tutum olarak tanımlanmıştır. 1930-1940’lı yıllarda kişilerin çalışma hayatlarıyla daha yoğun bir ilişki içerisine girmesinden kaynaklı olarak önemi daha da anlaşılmıştır. Literatürde “iş tatmini” kavramına ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Örgütsel Davranış literatüründe Locke (1976) iş tatminini, kişinin işi deneyimlemesi ve değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz durum olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, kişinin işine karşı beklediği ve istediği çıktılarla gerçekte almış olduğu çıktılar arasındaki kıyaslama sonucunda işine karşı göstermiş olduğu duygusal tepkimelerdir (Gülner, 2007). İş tatmini genel olarak çok açık bir kavram olarak nitelendirilebilir. Kişinin işine karşı gösterdiği olumlu tutumlar iş tatmini olarak tanımlanırken, kişinin olumsuz tutumu da iş tatminsizliği olarak tanımlanır (Erdoğan, 1997). Davis (1984), çalışanların işlerine karşı hissettikleri memnuniyet ve memnuniyetsiz duyguları iş tatmini olarak ifade ederken, çalışan istek ve beklentilerinin işin nitelikleriyle örtüşmesi durumun iş tatmininin gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir.

İş tatmini, çalışanların işe gösterdikleri etkin bir tepkime ve işe yönelik duyguları kapsayan bir kavramdır. Bu duygular hem iç çevre hem de dış çevre ile yakından ilişkilidir. İş tatmini, değeri olan bir işi kolaylaştırır, bitirilmesine olanak sağlar ve sonucunda da çalışanın işine karşı hissettiği gururu ortaya çıkarıcı durumu ifade etmektedir (Lee ve Mitchell, 1994). Schultz (1990) ise iş tatminini, “*Çalışanların işleriyle ilgili tutumları, karşı psikolojik birikimleri, işletmede kendilerini nasıl hissettikleri ve bunun gibi bir çok davranış ve duyguyu içerir*” olarak tanımlamaktadır.

Vroom'a göre iş tatmini çalışanların tutum, davranış, duygu ve algılarını içeren çok boyutlu iş tutumları ölçüsüdür (Şimşek, 1994). Keith Davis de benzer bir tanımla iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlamakta ve iş tatminin ortaya çıkması için işin nitelikleri ile çalışanın arzularının birbirleriyle uyumlu olmasının gerekliliğini öne sürmüştür (Davis, 1989). Davis (1998), çalışanların kazandıkları ödüllerle iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu, iş tatmininin, çalışanların elde ettikleri ödüle göre, örgüte karşı duydukları tepkilerin toplamı şeklinde ifade etmiştir. Porter ve Lawler'a (1967) göre iş tatmini ödülle ilgilidir ve ödül politikalarının bir sonucudur.

Çalışanın bir ürün ürettiğinde veya bitirmesi gereken bir işi tamamladığında işçilik gururu hissediyorsa bu onun için en büyük tatmin durumudur (Eren, 2001). Çalışanın işinden tatmin olması örgütün ürün üretmek için olan amacıyla eşittir. Çünkü çalışan işinden ne kadar memnun ve tatmin ise ortaya koyacağı işlerde o derece iyi olacaktır. Örgüt, ürünlerinin niteliklerini artırmaya çalışırsa buna koşturarak çalışanlarında tatmin seviyelerini yükseltmesi gerekmektedir (Başaran, 2000). Bu tanımlamalara göre iş tatmini dendiği zaman, işten elde edilen maddi çıkarlarla ürün meydana getirmenin verdiği haz akla gelmektedir. Bir örgütte işlerin bozulduğuna kanıt olarak iş tatmininin azalması gösterilebilir. İş tatmini çalışanın mutluluğunu arttırmanın yanında, örgüt içerisinde çalışanın işe bağlılığını ve iş performansını da arttırmaktadır. Çalışanın işe yönelik tatmininin artması, ürünlerin defolu ve hatalı çıkma oranını azaltmaktadır (Anderson vd., 2001). Çalışanın iş tatminsizliği sonucunda ise örgütteki işler aksar, çalışanın işe bağlılığı azalır, çalışanın performansı düşer ve iş kazaları, şikâyetler, çatışmalar, devamsızlıklar artar (Akıncı, 2002).

Çalışanın işinden elde ettiği tatmin, işin karşılığında ne kadar ve ne istediğiyle olan bileşimi vermektedir. Birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılsa da özetle iş tatmini, çalışanın işten duyduğu memnuniyetin bir göstergesi şeklinde tanımlanabilir. Çalışanlar işin çeşitli yönlerinden farklı doyumlar almaktadır. Her çalışan aynı doyumunu elde edemezler. Bazıları ücret, fiziki ortam gibi yönlerden tatminsizlik yaşayabilirler. İş tatmini konusundaki önem verilmesi gereken kısım da tüm çalışanların tatmin edilmesinin olanaksızlığıdır. Örgüt içinde bir çalışan bir durumdan tatmin duyarken diğer çalışan tatminsizlik duyabilir. Ayrıca kişiyi tatmin

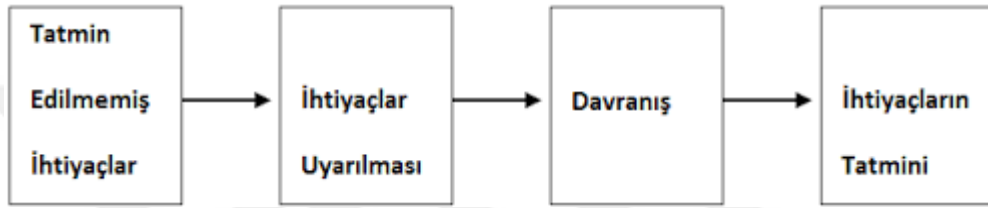
eden durum zamanla tatminsizlik yaratabilir. Örneğin işinde tecrübeli usta bir çalışan aldığı ücreti düşük bulabilirken, kendisine kıyasla daha az tecrübeli bir çalışan için aldığı ücret onda tatminsizlik yaratmayabilir. İşe yeni girmiş bir kişinin de işten beklentilerinin ne kadarının karşılandığı tatmin düzeyini etkiler (Bruce ve Paul, 1978). Literatür incelendiğinde iş tatminin 3 temel boyutta ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bu boyutların çalışanları etkilediği düşünülmektedir. Bunlar (Eğinli, 2009);

- ✓ Çalışanın işe yönelik içsel ve öznel duygularını ifade eder. Genel olarak gözle görülmeyen duygular, çalışanın davranışlarıyla anlaşılabilir.
- ✓ Çalışanın beklediği, hak ettiğini düşündüğü ödüllerin karşılanma durumu. Beklediği ödüllere ulaştığı takdirde iş tatmini oluşmaktadır.
- ✓ Birbirleriyle bağımsız gibi görünseler de yakından ilişkili olan tutum objelerinin etkisi iş tatminini ortaya çıkartabilir.

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımların ortak noktası, iş tatmininin çalışanlara ait öznel değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır. Kişisel değerlendirmeler sonucunda iş tatmin derecesi kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bu kişisel değerlendirme ve sonuçlandırma süreçlerinin ayrı bir çaba gerektirdiği yapılan çalışmalarla ispat edilmiştir (Şahal, 2005).

İş tatmini de her davranış gibi duygusal, düşünsel ve davranışsal bileşenlerin toplamıdır. Kişi işinden ne kadar memnuniyet duyarsa o kadar da işinden tatmindir denilebilir. Tatmin derecesinin de artması, kişinin işine yönelik pozitif düşüncelerinin de artması demektir. Kişinin işine karşı olumlu duygu, düşünceleri iş performansının artmasına ve verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Araştırmalar sonucunda iş tatminin, hayatlarının büyük bir kısmını çalışmak zorunda kalan kişilerin çalışma hayatları üzerinde oldukça önemli bir kavram olduğu anlaşılmıştır. İş tatmini bu bağlamda kişisel ihtiyaçlar ile örgütsel beklentiler arasındaki anlaşma olarak da tanımlanabilir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanın iş yerindeki ortamına vermiş olduğu duygusal cevap ve tepki olarak tanımlanan iş tatmininin soyut bir kavram olduğu saptanmıştır. İşe karşı duyulan pozitif tutum ve davranışların iş tatmine denk olduğu vurgulanmıştır (Garboua, Montmarquette ve Simoment, 2005). İş tatmini, davranıştan çok tutumu temsil ettiğinden en geniş çalışılan örgütsel davranış

değişkenlerinden birisidir. Çalışanların iş tatmini çeşitli özelliklerden etkilenmektedir. Bunlar; çalışma koşulları, iş yükü, çalışma arkadaşları arasındaki ilişki, terfi, statü, iş güvenliği, işletme politikalarıdır. Kişilerin tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarının belirmesiyle birlikte çalışanın güdüleme süreci başlamaktadır. Ancak kişinin harekete geçmesi ihtiyacın fiziksel ve ruhsal isteğe dönüşmesi gerekmektedir. Çünkü kişilerde ihtiyaçlarını tatmin etme güdüsü ortaya çıkmaktadır. Kısaca buradaki amaç, ihtiyaçların tatmin edilmesidir. En son aşamaya gelindiğinde ise ihtiyaçları karşılanmış olan bire, gerekli tatmini sağlamış olmaktadır (Bolat vd., 2008).



Şekil 1 Motivasyon Süreci (Güney, 2007)

Görüldüğü üzere motivasyon, çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yarayan bir süreçtir. İşletmeler, kendi hedef ve amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa çalışanlarını motive etmeli ve onların iş yerlerinden tatmin duymalarını sağlamaları gerekmektedir.

2.1.1. İş Tatmini İle İlgili Terimler

İş tatmini ile ilgili terimlerin bilinmesi iş tatmini konusunun daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır. İş tatmini ile yakından ilişkili birden çok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar iş tatmini ile aynı anlama gelmemekle beraber yalnızca açıklamaya yardımcı terimlerdir.

Güdü: Bir diğer anlamı motive olan güdü kavramı, bilinçli veya bilinçsiz olarak bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayan ona süreklilik kazandıran ve ona yön veren bir güç, etkinlik, dürtü olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2010). Motivasyon kavramı da güdü kavramından türetilmiş bir kavramdır. Güdülerin tatmini de devamında iş tatminini de beraberinde getireceğinden oldukça önemli bir kavramdır. Güdülerin tatmini

olgusu oldukça geniş bir tanım içermektedir. İşin tamamını da içerisine alan ve çalışanın tüm yaşantısından elde ettiği sonuçları ifade eder (Spector, 1998).

İşin Çekiciliği: Çalışanın ilerleyen zamanlardaki işine hissettiği duygularla ilişkilidir. Gerçekleştirilecek iş, çalışanların ihtiyaçlarını doyum noktasında ne kadar karşılayabiliyorsa o derece çalışana çekici gelmektedir. İş tatmini ile arasındaki fark, iş tatmini çalışanların o an içinde bulunduğu iş yaşamlarıyla ilgilidir. Ancak iş çekiciliği gelecek zamanla ilgilenmektedir. Ayrıca işin çekiciliği iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Başaran, 2000).

Özdeşleşme: Çalışanın işine bağlanması anlamına gelmektedir. İşiyile özdeşleşme yaşayan çalışan işinden tatmin duymasa bile, kopamayacak kadar işine bağımlı hale gelmiş olabilir. Bu duygusal bağlanma olumlu veya olumsuz gerçekleşebilir (Başaran, 2000).

Moral: İnsana güçlüklerle dayanabilme gücü sağlayan, ölçülmesi zor, sosyal ve psikolojik bir kavramdır. Ne için olursa olsun moral kavramı genel bir tanımla, yaşama sevinci, var olma heyecanı şeklinde tanımlanabilir. Bu sevinç ya da coşku durumu bağlılığı ifade eden bir olgudur. Bağlılık ise kişinin yaşamına, işine, örgüte, kuruma karşı olabilmektedir. Eren (2001) moral kavramını, bir bireye veya bireyler grubuna hakim olan atmosfer olarak ifade edilmektedir. Moral seviyesinin ölçülmesi oldukça güç olsa da moral ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu yapılan çalışmalarda saptanmıştır.

2.2. İş Tatminin Önemi

İş tatminin önemi son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Çünkü içinde bulunduğumuz dönemde çalışanların birbirleriyle ilişkisi, işine karşı tutumu, hisleri işe yönelik performansa yansımaktadır. Bir işletme amaçlarına ulaşabilmesi için iş görenlerinin iş tatmin derecelerini yüksek tutması gerekmektedir. Bu durum işletme açısından göz ardı edilemeyecek bir durumdur. Çalışanın iş doyumunu sağlandığı zaman stres azalır ve örgütsel bağlılık artar dolayısıyla çalışan, kazandığı manevi tatmin sayesinde örgüte olan katkısı da artar. Çalışan performansı arttıkça örgütsel verimlilik de artmaktadır. İş tatmini iki nedenden dolayı örgütsel açısından oldukça önemli bir

kavramdır. Bunlardan ilki, çalışanların işlerine yönelik duygu ve düşünceleridir. Yani çalışanların işlerini anlamlı, eğlenceli bulması ve işlerinden doyum elde etmeleri önem taşımaktadır. İkincisi ise yöneticiler için çalışanların, iş tatminlerinin performans ve verimlilikler üzerinde etkili olması açısından önem arz ettiği. Çünkü iş tatminsizliğinin olduğu ortamlarda performans düşüklüğü, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz durumlar görülmektedir. Yönetimin özünde eldeki mevcut kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak şekilde kullanmak yatmaktadır (Eren 2001). İnsan unsuru da üretim sürecinde kaynak ve kaynakları kullanan bir unsurdur. Çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere kendi fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü kullanması gerekmektedir.

İnsan unsurundan kaynaklı örgüt içi sorunların giderek artması da iş tatmin kavramının önem kazanmasındaki bir diğer faktördür. Çalışanın kendine uygun olmayan, kendini huzursuz hissettiği bir ortamda çalışması kişiler arasında gerginliğe neden olabilir. Bu durumda kişileri işlerine karşı isteksizlik durumu yaratabilir. Günümüzdeki çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların tüm çabalarını ortaya koyacak şekilde motive edilerek çalışmalarının sağlanması ve yapılan işten yüksek performans elde edilmesi, çalışanlarından bu maddi manevi kazanımlardan doyum sağlayabilmesi demektir. Çalışanlar kendilerine saygı gösterildiğinde, görüşlerine değer verildiğinde iş tatmin dereceleri de yüksek seviyede olacaktır. Kendisine, fikirlerine, deneyimlerine değer verildiğini gören bir çalışanın, yaratıcılığı, verimi, motivasyonu, bağlılığı ve tatmini artacaktır (İçerli, 2010). İş tatmini yüksek olan çalışan da belirlenen amaçlar doğrultusunda ısrarlı bir şekilde çaba harcar.

İş tatmini hem ekonomik, hem de psikolojik açıdan çalışanların yaşantısında önemli role sahiptir. İş ortamında geçen süre içerisinde kişilerin hoş zaman geçirmeleri ve geçirdikleri zamanın doyurucu olduğunu düşünmeleri çalışanın iş tatminini olumlu etkilemekle beraber kişinin psikolojisini de olumlu etkilemektedir. Çalışan işinden istediği doyumunu elde edemezse yaşamsal tatmini de olumsuz etkilenecektir. Çalışanın hayat doyumunu düşük olacaktır. Yapılan araştırmalarla iş tatmini ve çalışanların beden sağlığının ilişkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmalarda mutlu olan çalışanların daha uzun yaşadıkları tespit edilmiştir. İşinden memnun olmayan kişilerin stres kaynaklı

kalp hastalıklarına, mide rahatsızlıklarına gibi, birçok hastalığa yakalandıkları görülmüştür (Yüksel, 1990).

Bir işletmede karlılığın azaldığını, memnuniyetsiz çalışan sayısındaki artış gözlemlendiğinde bunun en önemli nedeni iş tatminsizliğidir. Bu durumda yöneticiler çalışanların iş tatmin derecelerinin ölçülmesi faaliyetlerine daha çok önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, maddi manevi ihtiyaçlarının karşılanması durumunda gerçekleşir. İş tatmini düşük olan çalışanların işten ayrılma düzeyi yüksek olur ve buna bağlı olarak da işgücü devir hızı artar (Tütüncü, 2000). Sayın (2009), yapmış olduğu araştırmasında, örgütsel psikoloji kapsamında iş tatmini kavramının öneminden bahsetmiş ve bundan daha önemli bir kavram olmadığı üzerinde durmuştur. Günümüzde çalışma ortamlarında kişilerin birbirleriyle ilişkisi daha da önem kazandığı için örgüt içi tutum davranışlar daha çok inceleme konusu olmuştur. İnsan ilişkileri konu ilk olarak Likert'in Sistem 1 ve sistem 4 modelinde, Hawthorne Araştırmalarında, Maslow'un Güdüleme Teorisinde ve McGregor'un X ve Y Teorilerinde konu edinilmiştir. Bu araştırmalarda çalışan motivasyonu olgusunun ilgilenilen alan olması sebebiyle insan ilişkileri daha çok önem kazanmıştır.

Eroğlu (2009) çalışmasında, çalışanların zamanlarının ücret ile elde edilebilirliğini ancak işlerine yönelik sevgi ve heveslerinin kasıtlı şekilde elde edilemeyeceğini vurgulamıştır. Çalışanlardan her bakımdan fayda sağlanması gerekiyorsa onlara maddi ve manevi yatırımlar yapılmasını belirtmiştir. Çalışmada kişi tutum ve davranışlarıyla çalışanların verimliliği incelenmiştir. Yüksek performans elde eden bir çalışan işine yönelik olumlu davranışlar gösterirken, işinden istediği tatmini sağlayamayan birey, işine karşı olumsuz davranışlar gösterecektir. Çalışmalarındaki verim düşecektir (Eroğlu, 2009).

2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmini çalışanın işine karşı genel tutumu olarak tanımlandığında çalışanın işine yönelik olumlu, pozitif tutumu iş tatminini; olumsuz, negatif tutumu da iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda işin kendisinin iş tatminine

etkisi görülmektedir. Ancak çalışanın kişilik özellikleri ile beklentilerinin de iş tatminini etkilediğini görülmektedir. Bu bağlamda iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktör olarak incelemek mümkündür.

Bireysel Faktörler: bireysel faktörleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kişilik, unvan, kültür ve değer olarak sınıflandırmak mümkündür. Yapılan araştırmalarda bu özellikler ile iş tatmini arasında önemli ilişki bulunduğu gözlemlenmektedir.

Yaş: İncelenen birçok araştırmada yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Kişinin yaş aldığı süre boyunca işte kalma süreside artacağından çalışan bilgi, deneyim ve beceri kazanmaktadır. Bu durum da çalışanın iş performansına yansiyacak ve iyi iş çıkarmış olduğu hissi iş tatminine olumlu yansiyacaktır. İşletmeler için personel seçiminde yaş kriteri önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalarda genç çalışanların, yaşça büyük olan çalışanlara göre daha tatminsizlik yaşadıkları görülmektedir. Bu durumun nedenini de araştırmacılar üç nedenle açıklamaktadırlar. Bunlardan ilki, yaşanan hayal kırıklıklarının yaş aldıkça kazanılan tatmin dereceleri ile dengelenmesi durumudur. İkincisi, yaşları ilerlemiş kişilerin kendi sevdikleri ve ilgilendikleri işlerde çalışmayı tercih etmesidir. Üçüncüsü ise, çalışanların yaşları ilerledikçe tahammülsüzlük seviyelerinin artması ve memnuniyet elde edemedikleri bir çalışma ortamında çalışmak istememeleridir (Özpehlivan, 2018). Toker (2007), İzmir'deki otel işletmelerinde, iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda yaşın, iş tatmin düzeyi üzerinde farklılık oluşturduğu görülmüştür.

Cinsiyet: İlgili alandaki çalışmalar incelendiğinde cinsiyet ile iş tatmini arasında kesin bir yargı durumu yoktur. Bazı araştırmalar kadınların iş tatminin erkeklere göre daha yüksek olduğu görülürken, bazı araştırmalarda da bu durumun tam tersi söylenmektedir. Kesin olarak kanıtlanmamış sonuçlar olsa da bu alanda birçok çalışma yapılmış ve cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Chiu (1998) statüsü yüksek olan kadın çalışanların yükselme olanaklarının zorluklarına dikkat çekerek bu nedenden dolayı erkek çalışanlara göre daha az iş tatminine sahip olduklarını belirtmiştir.

Medeni Durum: Yapılan literatür taramasında medeni hal ile iş tatmin düzeyleri arasında yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Sevimli ve İşcan (2005), evli doktorlar ve bekar doktorlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada, evli doktorların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun nedeni de evli olan çalışanların daha düzenli bir yaşam tarzına sahip olduklarından kaynaklı hayatta daha mutlu oldukları ve işlerinden daha çok tatmin duymalarıdır. Soyer ve arkadaşlarının (2009) yapmış oldukları çalışmada da iş tatmin düzeyi ile medeni hal arasında bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. 247 beden eğitimi öğretmeni üzerinde yapılan araştırmada medeni hal ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Gazioğlu ve Tansel (2006), iş tatmini ve medeni durumun arasındaki ilişkiyi incelemek adına Büyük Britanya’da yapmış oldukları bir araştırmada evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla daha tatminsiz olduklarını belirtmişlerdir (Gazioğlu vd. 2006). Buradan da anlaşılabileceği üzere medeni durumun iş tatmini üzerinde zıtlık oluşturan çalışmalar görülmektedir. Toker (2007)’nin İzmir’deki konaklama işletmelerindeki yapmış olduğu araştırmada demografik değişkenlerin iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre çalışmanın medeni durum ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır (Özpehlivan, 2018).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında da net bir ilişki mümkün olmamakla beraber eğitim düzeyinin yüksek olduğu çalışanların iş tatminsizliği yaşadığı görülmektedir. Sebebi ise eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin ücret ve çalışma şartlarına yönelik beklenti seviyeleri de yüksek olmasıdır. Eğitim düzeyi ile çalışanın aldığı ücret arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak maaşların aynı doğrultuda ilerlemesi yönünden bu durum çalışan için negatif bir duruma dönüşebilir. Yapılan çalışmalarda gözlemlendiği üzere ücret ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanın almış olduğu eğitim seviyesi kadar yüksek ücret alınmaktadır. Burris (1983)’e göre işin gerektirdiği bilgi ve tecrübe ile eğitim seviyesindeki uyumluluk önemlidir. Yani çalışan, almış olduğu sorumluluk karşısında daha fazla bilgi ve tecrübeye sahipse iş tatminsizliği yaşamakta, eğer bu iki değişken arasındaki fark yakınlaşırsa da iş tatmini görülmektedir. Keser (2006)’in yapmış olduğu çalışmada otomotiv sektöründeki eğitim seviyesi yüksek ve eğitim seviyesi

düşük çalışanlar arasında bir karşılaştırma yapmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olanların, eğitim düzeyi kendilerine göre daha düşük çalışanlara kıyasla iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu saptanmıştır (Özpehlivan, 2018).

Kişilik: Bireyleri birbirinden ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin tamamı olarak tanımlanan kişilik ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Kendine güvenen, kararlı, esnek, sosyoekonomik engelleri aşmış, özgüveni yüksek, eleştirilere açık, bireylerin iş tatmin derecelerinin de yüksek olduğu bilinmektedir (Eren, 2001). Toplumla bütünleşememiş, yetenek ve becerileri oturmamış bireylerin ise iş tatmin dereceleri düşüktür. Yoğunlaşan rekabet ortamında stres kavramı çalışanları iş tatmini konusunda oldukça etki eden bir faktördür. Bazı çalışanların da kişisel özelliklerinden kaynaklı stres algı düzeyleri daha yüksektir. Stres altında çalışmaya maruz kalan çalışanlarında bıkkınlık, işten soğuma, işten ayrılma eğilimleri oldukça yüksektir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini olumsuz etkilenmektedir (Özpehlivan, 2018). Kişilerin duyguları ne ölçüde algıladıklarını ölçen katsayı olarak bilinen duygusal zeka da kişilik özellikleri arasında yer almaktadır. Çalışanın iş yaşamında kendisine, başkalarına yönelik duyguları anlayabilmesi ve sosyal ilişkileri kurabilmesi iş tatmini açısından oldukça önemlidir.

Unvan: Kişinin iş tatminini etkileyen bir diğer faktör de unvan ve hiyerarşik seviyedir. Bu faktörün etkisine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Jounsrud ve arkadaşlarının (2000), yükseköğretim ve orta düzey yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, hiyerarşi seviyesi yükseldikçe işe yönelik tatmin ve memnuniyet derecelerinin artmış olduğu gözlemlenmektedir. Diğer bir çalışma da Oshagbemi (1997)'nin akademisyenler üzerine yapmış oldukları çalışmadır. Araştırmada, kişinin unvanının iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Genel olarak literatür incelendiğinde de unvanın iş tatminini etkilediği ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Çünkü unvanın yükselmesi karşılığında alacağı ücret seviyesinin de artması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, unvan ve hiyerarşik anlamda yükseliş ile birlikte artış göstermektedir.

Kültür: Birçok araştırmaya göre bireyin içinde büyüdüğü ve yetiştiği çevrenin kişinin işine ve elde ettiği tatmine etkisi olduğu savunulmuştur. Bireyler gerçekleştirdikleri işlerden içinde bulundukları çevreye övgü ile bahsetmek isterler. Bir iş yerinde

sağlanan başarı bireysel çaba sonucu değil örgüt içerisindeki tüm bireylerin çabası ve sosyal ilişkiler ile kazanılmaktadır. Bireyler içinde bulunduğu iş çevresinden yeterli destek ve ilgiyi göremezlerse tatminsizlik durumu söz konusu olacaktır. Her toplumun ve örgütün değerleri, kuralları, normları, sembolleri ve gelenekleri farklılık gösterir. Bu durumda farklı kültürlerden gelen çalışanlarda farklı iş tatmini algısı oluştuğu görülür.

Değerler: İş tatminini etkileyen bir diğer bireysel faktör de değer kavramıdır. Kişilerarası ilişkilerin en önemli bileşenidir. Aynı değerlere sahip örgüt çalışanlarının aralarındaki anlaşma, samimiyet ve uyum çalışanların iş tatminlerini olumlu etkilemektedir. Suyunç (1998), Türkiye'deki beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada öğretmenlerin yaptıkları işin ahlaki değerlerinden aldıkları tatmin seviyelerinin, kazandıkları ücretin sağlamış olduğu tatmin seviyesinden yüksek olduğunu ortaya koymuştur. İş tatminin üç önemli bileşeni bulunmaktadır (Locke, 1976). Bunlar; değerler, değerlerin önemi ve algıdır. Locke'nin yapmış olduğu tanıma göre iş tatmini değerlerin bir fonksiyonu olarak görülmektedir.

Örgütsel Faktörler: İş tatminine etki eden örgütsel faktörleri; işin kendisi, ücret, yönetim, çalışma arkadaşları, terfi olarak sınıflandırmak mümkündür.

İşin Kendisi: Çalışanların iş tatminine etki eden faktörlerin en başında işin kendisi gelmektedir. Çalışanlar işlerinin kendileri ve çevreleri için bir anlam ifade etmesini isterler. Yapılan iş çalışanlara anlamlı geldikçe daha çok sorumluluk almak isteyecektir ve bu da iş tatminini artıracaktır. Ancak gereğinden fazla uzmanlaşma veya yetersiz uzmanlaşma kişilerde iş tatminsizliğine yol açabilir. Çünkü yapılacak iş, standart ve uzmanlaşmış değilse çalışan ne yapacağını bilemez ve zorluk yaşar. Dolayısıyla işin nasıl yapılacağını bilmeyen çalışanın motivasyonu düşer ve iş tatmini olumsuz etkilenir. Yaptıkları işin, zevkli olması, çekici olması, monotonluktan uzak olması, yeniliklere açık olması çalışanın işinden yüksek düzeyde doyum elde etmesini sağlar. İşin kendisi, beş ayrı temel özelliğe dayanmaktadır (Reitz, 1987). Bunlar; otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve geri bildirimdir. Sahip olunan bu özellikler çalışanın işini anlamlı bulmasına ve daha fazla sorumluluk almasına neden olmaktadır. Bu özelliklere sahip olan bir çalışanın, performans ve motivasyonu artarken işe gelmeme durumu ve işgücü devir oranı azalmaktadır

(Telman ve Ünsal, 2004). Kısacası, çalışanlar kendi yeteneklerini kullanma fırsatı sağlayan, gelişimlerine olanak veren, sorumluluk üstlendirmeye yönlendiren, kendilerine anlamlı gelen iş yerlerinde çalışmak isterler. Çünkü bu iş koşulları çalışanın tatmin hissini artırmaktadır (Yavuz, 2010).

Ücret: İş tatmininin ana unsurlarından biri olan ücrete yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda, çalışanlar yüksek ücret aldıklarında daha doyumludurlar sonucuna varılmıştır. Lawler ve Porter'in ücretin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 200 yönetici üzerine yapmış oldukları çalışmada, tepe yöneticileri de dahil olmak üzere ücretin iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Özpehlivan, 2018). Davis 2004 yılında yapmış olduğu çalışmasında çalışanların kazandıkları ücret ile iş tatminleri arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Aynı şekilde Smith ve Kendall da 21 farklı iş sahasında çalışan kişiler üzerinde çalışma yapmış ve sonucunda da çalışanların ortalama iş tatmini ile yıllık ortalama gelirlerinin bağlantılı olduğu görülmüştür (Feldman ve Arnold, 1985). Ancak bazı araştırma bulgularına göre de parasal tatmin, iş tatmini önem sırasının en alt basamaklarında yer almaktadır (Tikici, 2010). Çünkü iş hayatında herkes eşit düzeyde paraya önem vermeyebilir. Örneğin, bazı çalışanlar ücreti fazla önemsediklerinden dolayı fazla mesaiye kalabilirlerken bazı çalışanlarda fazla sorumluluk ve mesaiden kaçınabilirler (Johns, 1983). Bir diğer sonuca göre de yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara göre aldıkları ücretten daha fazla tatmin duymaktadır. Birçok anket ve çalışmalara göre de fazla bilgi ve tecrübeye sahip çalışanların parasal tatminleri düşüktür. Çalışanlar adil bir ücret dağıtımını isterler. Kişiler kendi aldıkları ücretlerle benzer statüdeki kişilerin aldıkları ücreti kıyasladıklarında kendi ücretlerinin daha fazla olduğunu düşünürlerse tatminleri de yüksek olacaktır. Ortalama piyasaya göre de az ücret aldığı algısına kapılan çalışanda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Ücretler eşit şekilde elde dağıtılsa dahi çalışanların ihtiyaçları daha yüksek ise harcamalar karşılanmadığından tatminsizlik yaşanabilir (Gruneberg, vd., 1984). Ücret, çalışanları güdüleyici bir faktördür. Çalışanlar zihinsel ve bedensel olarak ortaya koydukları emeğin karşılığını almak isterler. Aldıkları ücret de kişileri tatmin ettikçe bu durum çalışma performansına yansımaktadır.

Yönetim: Çalışanın çalıştığı örgütün niteliği ve yönetim yapısı iş gören tatmini açısından oldukça önemlidir. Çalışanlara yönetim tarafından sunulan destek iş tatminini artırmaktadır. Ast-üst etkileşim teorilerine göre yöneticileriyle ilişki içerisinde bulunan çalışanlar, ilişki seviyeleri düşük olan çalışanlara kıyasla daha fazla sorumluluk aldıkları görülmektedir. Verilen bu sorumluluklar yöneticilerin çalışanlara duydukları güvenden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin gösterdikleri güven, beraberinde yönetici-çalışan arasında iyi iletişim kurulmasına, stresin ortadan kalkmasına, sorunların çözülmesine neden olmaktadır. Sonucunda da yöneticileri ile yüksek iletişim sağlayabilen çalışanların iş tatmin düzeylerinde de artık gözlenecektir. Markow ve Klenke (2005) ve Milliman ve diğerleri (2003)'nin yönetim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapmış oldukları araştırmada, işletmenin yönetim tarzının iş tatminini artırıcı ve işgücü devir oranını azaltan bir faktör olduğunu ispatlamışlardır. Pascale ve arkadaşlarının 1993 yılında Hollanda'da 1147 hemşire üzerine yapmış oldukları araştırmada yönetici ve çalışan arasındaki etkileşim ve diyalogun artması, iş tatminini de pozitif yönlü etkilemektedir. Barker ve Emery (2007) çalışan odaklı liderlik davranışları üzerine yapmış oldukları çalışmada liderlerin çalışanların fikirlerine önem vermesi, desteklemesi, adil davranmaları çalışanların iş tatmininde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanlar iş hayatları boyunca farklı boyutlarda direktif aldıkları üstlerinin onlara yaklaşımlarını önemsemektedirler ve iş tercihinde bu durumu önemli bir kriter olarak görmektedirler. İsim yapmış, toplumca tanınmış, hizmet çevresi geniş işletmelerde, çalışana sorumluluk verilmesi özellikle karar verme süreçlerinde söz sahibi yapma iş tatminini artırır. Yaratıcılığın ön plana çıktığı, takım çalışmasının önemli olduğu yönetim biçimleri iş tatminini etkilemektedir.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, ücret gibi iş tatminini etkileyen önemli bir faktör yeterli olmasa dahi çalışan-yönetici arasındaki iletişimin iyi olması, güvene dayalı olması iş tatmininin yükselmesine neden olmaktadır. Bu durum da yönetim tarzının iş tatmini üzerindeki önemini göstermektedir. Gelişen üst-ast ilişkileri sonucunda bireyler arasında saygı, sevgi ve güven artacak dolayısıyla çalışma güdülleri artacaktır.

Çalışma Arkadaşları: Çalışanın iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden birisi de çalışanın çalışma arkadaşları ile arasındaki ilişkilerdir. Çalışma ortamındaki bireylerin

birbirleriyle anlaşmaları, aynı bakış açısına sahip olmaları, aynı değerlere sahip olmaları çalışanın motivasyonunu etkilemekte ve işine karşı tatmin seviyesini belirlemektedir. Çalışan bilgili, donanımlı, başarıya odaklanmış bir kişi ise çevresindeki çalışma arkadaşlarının da bu özelliklere sahip olması çalışanı daha mutlu eder. Çalışanların kendi hayat görüşleriyle uyumlu ekip arkadaşlarının olması iş tatminlerini yükseltici etkiye sahiptir (Erdoğan, 1994). Bu görüşü destekleyici çalışmalar bulunmaktadır. Rokka ve Kostanski (2001), yapmış oldukları araştırmaya göre kişilerin çalışma amaçlarından birisi de sosyalleşme arzusudur. Bu sosyal etkileşim içerisindeki kişilerarası dostluklar, çalışanın iş tatminine olumlu yansımaktadır. Eskildsen ve Dahlgaard'ın 2000 yılında yapmış olduğu çalışmada mükemmel iş arkadaşlıkların mükemmel iş süreci doğurduğu ve sonucunda da beraber başarılar elde ettikleri sonucuna varılmıştır. Kaliteli, dünya standartlarına uygun ürün üretilmesi, çalışanın işine sadakatine, motivasyonuna, bilgi ve becerisine, ekip çalışmasının uyumluluğuna bağlıdır. İşletmeler çalışma dizaynını kişileri gruplayarak oluştururlar. Bu sayede maksimum ürün üretilmesi hedeflenir. Burada önemli olan faktör grup içerisindeki çalışanların uyum ve ahenk içinde çalışmalarıdır. Literatür incelendiğinde takım çalışmasının, grupların iş gücü devrini azalttığı ve çalışan devamsızlığını azalttığı görülmektedir. Takım çalışması etkin ve amaçlara uygun doğrultuda sürdürüldüğünde kişiler arasındaki işbirliği isteği ve sosyal destek güdüsü artmaktadır. Çalışanların aidiyet ihtiyaçları takım çalışması içerisinde karşılanabilir. Ancak etkili bir şekilde sürdürülen takımlarda bu özelliklere rastlanabilir. Aksi durumda iletişimin zayıf olduğu, stres ve çatışmanın olduğu, zayıf takımlarda iş tatminsizliği görülmektedir. Yöneticiler, çalışanlar arası ilişkileri desteklemek amacıyla çalışanlara bir takım olanaklar sağlamaktadırlar. Bunlar; kahve çay molaları, geziler, akşam yemekleri, piknikler, sportif faaliyetler gibi olanaklardır.

Terfi: Terfi uygulamaları, bir diğer örgütsel faktör olarak görülmektedir. Terfi, çalışanın işinde başarılı olduğunun ve daha da başarılar elde edeceğinin bir göstergesidir. Devamında ise ücret artışı ve statü kazanımı anlamına gelmektedir. Bu işte yükselme yani terfi çalışanlarda bazı karakteristik özellikler ve sonuçlar meydana getirir. Bunlar;

-Terfi kavramının bireysel bir özellik taşıması

-Mevki içinden birden çok adayın olması durumunda bile sadece bir kişinin göreve atanması

-Seçim sonrasında diğer çalışanların o mevkie kabul edilmemesi durumu

-Seçilen kişi terfi edildiği mevkie filen başlasa bile onun adaletsiz bir biçimde oraya tayin edildiğini düşünen diğer çalışanların seçilen kişinin emir ve talimatlarına isteksiz davranmaları hatta yerine getirmemeleri durumu (Locke, 1976).

Terfi uygulamalarının adaletli olup olmadığı algısı çalışanlar için önem arz etmektedir. Dağıtım sürecinde çalışanlar kazandıkları terfi olanaklarını farklı işletimlerdeki benzer terfilerle kıyaslamaktadırlar. Bu karşılaştırma kişilerde adalet algısını oluşturur. Dolayısıyla örgütler adalet ve eşitlik ilkesi temeline dayanarak dağıtım yapmalıdır. Çünkü çalışanın adalet algısı iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Pergamit ve Veum'un 1999 yılında terfi olanakları ve iş rotasyonu değişkenleri baz alınarak çalışanların iş tatmin düzeyleri hakkında görüş bildirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre çalışanın iş tatmin düzeyi ile işletmedeki terfi uygulamaları arasında pozitif korelasyon olduğu görülmüştür.

Francesconi (2001), hane halkı üyeleri ile birebir görüşmeler yapmıştır. Sonuçlara göre de terfi olanakları ile iş tatmini arasına anlamlı ilişki görülmüştür.

Yükselmenin anlamı çalışanlarca farklı tanımlanabilir. Bazı çalışanlara göre yükselme, statü atlama ve daha fazla ücret kazanma anlamına gelirken, diğer çalışanlara göre psikolojik ve sosyal gelişme, toplumsal konumda yükselme sağlama anlamına gelmektedir. Bu farklı algılamalar terfi olanağından oluşan iş tatmini veya tatminsizliği durumlarında da değişikliğe neden olmaktadır (Başaran, 2004). Amerika'da yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, orta düzey yöneticilerin işlerinden tatmin olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu durum, terfi uygulamalarının adaletsizliğinden, iş güvenliğinin azlığından, yönetici çalışan arasındaki iletişimsizliğe dayanmaktadır (Gruneberg, vd., 1984). Luthans (1989) ise terfi olanaklarının çeşitliliğini ele alarak her terfi çeşidinin farklı ödüllendirme sistemini içerdiğine değinmiştir. İdari terfi çalışmada daha çok tatmin duygusuna neden olmaktadır. Ayrıca yönetici kadrosunda yer alan bir unvanın çalışanlar açısından sahip olunması iş tatmin düzeyini olumlu etkilemektedir (Aşık, 2010).

2.4. İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar

Gelişmiş ülkelerde, çalışanların hangi durumlarda tatmin, hangi durumlarda tatminsizlik yaşadığını bulmak amacıyla birçok örgütsel araştırmalar yapılmaktadır. Bu tespitin sonucuna göre de örgütler etkinlik ve verimliliklerini artıracak yöntemlere erişmiş olacaktırlar. Çalışmalarda ülkeler arasındaki tatmin veya tatminsizlik nedenlerinin farklı olduğu görülmektedir. Çünkü gelişmiş ülkelerde ücret olgusu tatmin sebebi görülmezken, kişisel değerler, örgüt kültürü gibi konular kişiler için önem arz eden konular olarak görülmektedir. Tam tersi, az gelişmiş veya gelişmemiş ülkelerde de ücret faktörü en üst seviyelerdeki doyum sebebi olarak görülmektedir. Çalışanlar kazandıkları ücrete göre tatmin veya tatminsizlik yaşamaktadır (İncir, 1990).

İş tatmini ile ilgili yöneticilere fayda sağlayan birçok kuram ve modeller bulunmaktadır. Bu kuram ve modellerden bazıları çalışanın kişisel ihtiyaçlarına yönelik olan içsel faktörleri, diğerleri de çalışanın iş çevresi ile ilişkili kişinin dışında olan faktörleri ele almaktadır. Bu kuramlar, örgütün fiziksel çalışma koşullarını, çalışan ücretlerinin ödenmesi gibi çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayacak konuları içermektedir. Davranışsal örgüt kuramlarına göre çalışanın işinden tatmin olması, uyumlu bir küme içinde yer alması, iş arkadaşları ve yönetim ile iletişimin iyi olması yeterli olarak görülmektedir. Daha sonra da bu kriterlere ek olarak çalışanın bilgi, beceri, tecrübe ve sorumluluklarını geliştirmeye yarayan mevcut sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik ve bu sayede çalışanların işlerinden tatmin olmasını sağlayan içerikler oluşturulmuştur. Geliştirilen kuramlar motivasyon teorilerinden yararlanmışlardır. Çünkü çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, tatmin duyması ve yeni ihtiyaçlara güdülenme döngüsünden yola çıkarak tatmin ve motivasyon kavramları iç içe kavramlar olarak görülmektedir. Ayrıca motivasyon kuramlarında kişinin ihtiyaçlarının karşılanması tatmin, karşılanmaması ise tatminsizlik yaratmaktadır (Şengül, 2008). İş tatminine farklı açılardan yaklaşan kuramlar “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olarak iki başlıkta toplanmıştır.

2.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişiyi içine alan ve kişiyi belli davranışlara sevk eden faktörleri inceler (Koçel, 2018). Bunun altındaki en temel varsayım şudur; eğer yönetici,

alışanlarını istedikleri yönde çalışma faktörlerini anlayabilirse bu faktörlere hitap etmek suretiyle çalışanını işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilir (Koçel, 2018).

Kapsam teorileri bir takım varsayımlara dayanmaktadır. Hicks ve Gulet bu varsayımları üç ana madde etrafında toplamıştır (Günbayı, 2000):

- ✓ Hiçbir ihtiyaç tam anlamıyla karşılanamaz. Diğer ihtiyaçlar ile bağlantılıdır. Yani bir ihtiyacın, gereksinimin doyum sağlayabilmesi için başka ihtiyacın kısmen karşılaştırılması gerekir.
- ✓ İhtiyaçlar sık sık değişmektedir. Bu sebeple gereksinimler genellikle kişinin hafızasında gizli kalır.
- ✓ İhtiyaçlar, birbirleri ile bağımlı, etkileşimli ve grup olarak ele alınırlar. Örneğin, beslenme ihtiyacının karşılanması gereken bireyin bu ihtiyacının nasıl karşılanacağı büyük ölçüde bireyin sosyal ve ekonomik statüsü tarafından belirlenmektedir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört tane teori bulunmaktadır. Bunlar: Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi; Davis McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı'dır.

2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen yaklaşım Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel iki varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki kişinin sergilemiş olduğu davranışların ihtiyaçların giderilmesine yönelik davranışlar olduğudur. Çünkü kişiler ihtiyaçlarının karşılanması için o yönde bir davranışta bulunur. Bu bağlamda ihtiyaçlar, insan davranışını etkileyen en önemli faktördür. İkinci varsayım ise ihtiyaçların sıralamasıdır. Bu varsayım, ihtiyaçların belli sıralama içerisinde olduğunu belirtir. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişileri harekete geçirmez. İhtiyaçların, bireyleri harekete geçirme özelliği bu ihtiyaçların tatmin edilmesine bağlıdır. Yeterli tatmin sağlandığı durumda birey bir üst basamaktaki ihtiyacın giderilebilmesi için bir davranışa yönelir.

Bu yaklaşım yöneticilerin çalışanlarını yönlendirebilme olanakları bakımından oldukça önemlidir. Çünkü yönetici, çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini tahmin edebilir ve o ihtiyaçlarının tatmin edebileceği ortamı ona yaratabilirse çalışanları istedikleri yönde davranmalarını sağlayabilirler.

Maslow, geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında kişinin ihtiyaçlarını beş ana grupta toplamıştır. Birinci grupta en ilkel ihtiyaçlar yer almakta ve beşinci grup en yüksek düzeydeki ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu hiyerarşi şu şekildedir:



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2018)

Bu modeli genel bir kalıp olarak görmek daha doğru olacaktır. Çünkü ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda her birey aynı yoğunlukta tatmin elde edemeyebilir. Herkes farklı kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa yönetilecektir. Bu bağlamda Maslow, ortalama bir bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, aidiyet ihtiyaçlarının %50'sini, değer ihtiyacının %40'nı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının da yalnızca %10'unu tatmin etmiş olabileceğini savunmuştur (Koçel, 2018). Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin doğruluğunu ve gerçekliğe uygunluk derecesinin ölçülmesi adına birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların büyük çoğunluğu bu modeli doğrulamasına rağmen bazı araştırmalar ise doğrulamamıştır. Ancak eleştiri ve sorgulamalara rağmen bu model, akla ve mantığa anlamlı gelmesinden, basit ve anlaşılabilir olmasından kaynaklı iş tatmini ve motivasyon teorisi sayılmıştır.

2.4.1.2. Çift-Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu yaklaşım da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra gelen en bilinen teoridir. Herzberg, 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiş ve sonuçları da bu teoriyi doğrumuştur. Araştırmada çalışanlara “*İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız*” sorusu yöneltilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, çalışanların kendilerini en iyi hissettikleri zamana verdikleri cevaplarda işin kendisi, başarı, performans, sorumluluk gibi kavramların kullanıldığı görülmüştür. Kendilerini kötü hissettikleri zamanları anlatırken vermiş oldukları cevaplarda da çalışma koşulları, ücret, saygı gibi kavramların kullanıldığı görülmüştür. Bu sonuçlar üzerine Herzberg bu terimleri iki sınıfta toplamıştır. Bunlardan ilki insanı teşvik edici *güdüleyici* (motivator) faktörler, diğeri ise kötü duyguları temsil eden *hijyen* faktörlerdir (Tevrüz, 2002).

Herzberg, güdüleyici faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2001):

- ✓ Bir işin tamamlanmasıyla meydana gelen mutluluk,
- ✓ Kişinin iş yerinde başarılarıyla tanınması, bundan dolayı ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi,
- ✓ İstek ve arzularına, bilgi ve yeteneklerine uygun işte çalışma,
- ✓ Kişilerin karar otonomisine sahip olması, yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olması,
- ✓ Terfi ve yükselme olanaklarına sahip olunması,
- ✓ İşin bireye bir şeyler öğretmesi ve geliştirmesi,
- ✓ Yapılan çalışmalar ile çevreye faydalı olabilme.

Bu faktörlerin varlığı kişide bireysel başarı hissi ve memnuniyet oluşturacağı için kişileri motive edecektir. Bu ortamların oluşmaması durumunda ise kişiler memnuniyetsiz olacaklardır. Aynı zamanda motivasyon derecelerinde düşüş gözlemlenecektir (Koçel, 2018).

Herzberg, yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyen faktörler diğeri bir ismi ile dışsal faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2001):

- ✓ Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,

- ✓ Teknik bilginin eksik ve denetimin yetersiz olması,
- ✓ Yönetici ile beşeri ilişkilerin zayıf olması,
- ✓ İş yerinin fiziksel koşullarının uygun olmaması,
- ✓ Ücret ve maaş düzeylerin azlığı ve artışlarının yetersizliği,
- ✓ Çalışma arkadaşları ile yaşanan sorunlar geçimsizlikler,
- ✓ Çalışanın özel hayatına saygı gösterilmemesi,
- ✓ İstihdam güvensizliği.

Bu faktörlerin çalışanları motive ve tatmin etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değil de çalışan motive olamayacaktır. Bu faktörler güdüleyici faktörler için asgari şartlardır. Hijyen faktörlerin mevcut olması çalışanları motive etmez sadece motivasyon için uygun koşulların olduğunu gösterir (Koçel, 2018). Hijyen faktörler sağlandıktan sonra tatmin sağlayıcı etmenlerde olan sağlanan artışlar çalışanı harekete geçirici bir rol üstlenmektedir. İki farklı faktör grubunun da çalışanı güdülemede ayrı rolleri vardır (Eren, 2001).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı birbirine oldukça yakın kuramlardır. İhtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik, güvenlik ve aidiyet ihtiyaçları, çift faktör kuramının hijyenik faktörleriyle özdeş olmaktadır. Yine aynı şekilde Maslow'un değer, başarı takdiri kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da Herzberg'in teşvik edici faktörleriyle özdeşir.

2.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı, Başarma İhtiyacı Teorisi, Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi'de denilmektedir. Bu teoriye göre, birey genel olarak üç grup ihtiyaç etrafında davranış gösterir. Bunlar:

İlişki Kurma İhtiyacı: Sosyal ilişkiler kurma, kişinin bir gruba dahil olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı yüksek olan kişiler sosyal ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verirler. Yakın arkadaşça ilişkiler kurmak isteyen kişiler rekabet ortamından çok ekipçe çalışılan dayanışma gerektiren çalışma ortamını tercih ederler. Onlara göre örgütsel bağ ve sosyal bağlık daha çok önem arz etmektedir. İlişki kurma ihtiyacı hisseden kişilerin sahip oldukları genel özellikler şunlardır (Güney, 2007);

-Bir gruba dahil olarak kimlik duygusunu tatmak isterler, toplumda dışlanmaktan korkarlar, sevmek ve sevilme isterler

-Diğer insanlarla pozitif ilişkiler kurmak için çaba sarf ederler

-Yardımsever ve teselli edici karakterlere sahiptirler

Güç Kazanma İhtiyacı: Başka insanları etki altında tutma, onlardan sorumlu olma, kontrol etme, güç ve otorite sahibi olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı yoğun bir şekilde hissedenler konumlarını ve statülerini diğer çalışanlara açıkça göstermekten ve sahip oldukları saygınlık ile diğer çalışanları etkilemekten hoşnut duyarlar (Bolat, 2008).

Başarma İhtiyacı: Çalışanın önüne koymuş olduğu anlamlı ve güç hedeflere ulaşma isteğidir. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan kişiler daha önce yapılan işleri bilgi becerilerini kullanarak daha iyi ve etkili bir şekilde yapmak isterler. McClelland'a göre başarı ihtiyacı her bireyde potansiyel olarak bulunmaktadır. Ancak bu ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için gerekli ortam ve koşulların sağlanması gerekmektedir. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin sahip oldukları bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu kişiler (Güney, 2007);

-Sürekli başarı peşinde koşarlar,

-Güç ama imkansız olmayan amaç ve hedefler belirlerler,

-İşlerini şansa bırakmazlar, sorunları bilgi ve tecrübelerden yararlanarak analiz yaparak çözmeye çalışırlar, gerçek temellere dayalı riskler alırlar,

-Sonuçlarından yalnızca kendilerinin sorumlu olabileceği işleri tercih ederler. Grup birliğini etkileyecek işlerin sorumluluğunu almak istemezler,

-Sıradan, rutin olmayan işleri severler, uzun saatlerce çalışabilirler,

-Yaptıkları işlerden geri dönüş beklerler,

-Başarısızlık ile karşılaştıklarında pes etmezler amaçları doğrultusunda ilerlemeye devam ederler,

-Diğer bireyleri etkilemek ve kontrol etmek isterler. Yönlendirici davranışlarda bulunurlar,

-Yarış, rekabeti severler. Lider olacak pozisyonlar ararlar,

-Mantıklıdırlar, hayalperest değildirler. Hislerine yenilmezler. İyi konuşmacı ve tartışmacıdırlar.

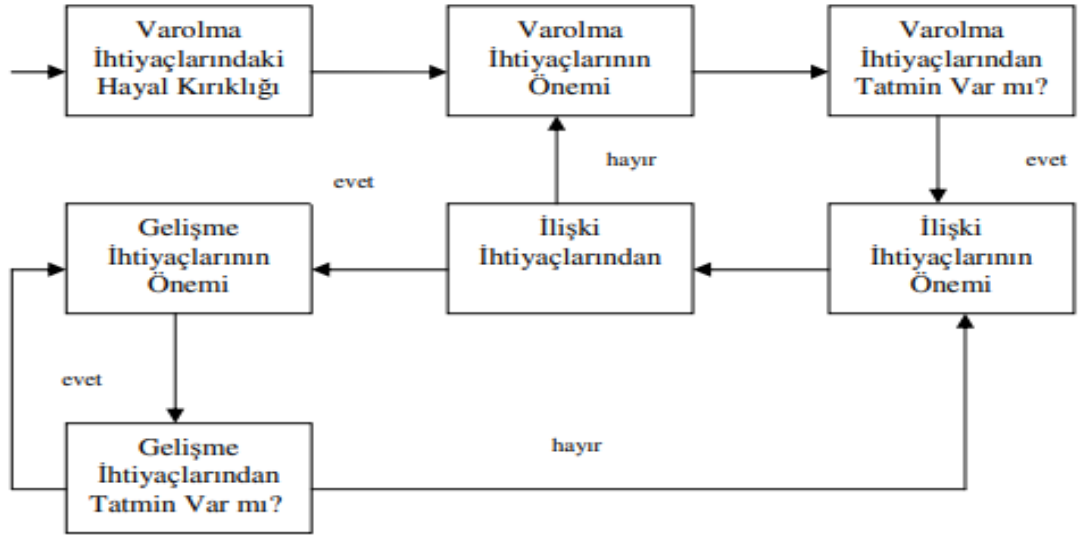
2.4.1.4. ERG Teorisi

Clay Alderfer'de Maslow gibi kişilerin ihtiyaçlarını hiyerarşik sırlamaya koymuş ancak Maslow'un beşli hiyerarşik yapısını daha da basit hale getirerek üçe indirgemıştır. Bu ihtiyaçlar şu şekilde sınıflandırılmıştır: var olma ihtiyacı (Existence), sosyal ilişki ihtiyacı (Relatedness), gelişme (Growth) ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerinin birleşimiyle isimlendirilen ERG Teorisine göre ilk olarak alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2018). Alderfer'in sıralaması daha basit ve anlaşılır olmakla beraber Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile aynı özellikleri taşır.

ERG Teorisi üç ana önermeye dayanmaktadır. Bunlar (Tevrüz, 2002);

1. İhtiyacın az karşılanması durumunda o ihtiyaç o kadar yoğunlaşacaktır,
2. Belirli bir ihtiyaç ne kadar fazla karşılanıyorsa da bir üst kademe ihtiyaca duyulan istek o kadar artacaktır,
3. Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az karşılanırsa alt basamaktaki ihtiyaçlara yönelim o kadar yoğun olur.

ERG teorisinin üç gruba ayırdığı ihtiyaçlar Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisindeki karşılığı şu şekildedir; var olma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişki ihtiyaçları, Maslow'un sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarından statü sahibi olma, itibar sahibi olma gibi dışsal saygınlık faktörlerini kapsamaktadır. Gelişme ihtiyaçları ise Maslow'un kendine saygı, kendine güvenen, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini geliştirme ihtiyaçlarına denk gelmektedir. ERG Teorisinde ihtiyaçların tatmin sırası her zaman aşağıdan yukarı yönlü olmayabilir. Maslow'un teorisinden farklı olarak, çalışan ihtiyaçlarının tatmin seviyesini artırdıkça bir üst basamaktaki ihtiyaç tatminine yönelir ancak kişi üst düzeydeki ihtiyacını tatmin edemezse pes eder ve tekrar alt düzeydeki ihtiyaç tatminine geri döner ve bu yolla motive olur.



Şekil 3: ERG Teorisi (Aşan, 2001).

2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan yaklaşımların ağırlık noktası, kişilerin ne tür amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleridir (Koçel, 2018). Yani çalışma ortamındaki çalışanın sergilemiş olduğu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması durumu nasıl sağlanır sorusu süreç teorilerinin cevap almaya çalıştıkları ana sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaç kavramı kişileri belli davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca birisidir. Kişinin içinde bulunduğu dışsal çevresinin özellikleri, motivasyon ve tatmin konuları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Süreç teorisinin çerçevesini, kişinin çevresini nasıl algıladığı, tutum ve davranışlarını etkileyen dış çevre faktörlerinin neler olduğu, gelen uyarılara ne tür verildiği oluşturmaktadır. Bu teorileri geliştiren araştırmacılara göre, her kişinin farklı değer yargıları ve farklı görüşleri vardır. Ancak içlerindeki harekete geçirici güdüler herkeste aynıdır (Tınaz, 2009). Süreç teorilerini dört başlıkta gruplamak mümkündür. Bunlar; davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma – edimsel şartlandırma) yaklaşımı, bekleyiş (beklenti) teorileri, eşitlik teorisi, amaç teorileridir.

2.4.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Şartlandırma kavramı psikolojiden alınan ve yönetim alanı için en önemli kavramlardan birisidir. Şartlandırma kavramının iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırmadır.

Klasik Şartlandırma: Pavlov'un köpekler üzerinde yapmış olduğu bir deneylerden geliştirilmiş bir şartlandırma türüdür. Bu şartlandırmada, davranış ve uyarılar birbirleriyle ilişkilidir. Uyarılar sayesinde davranışlar harekete geçer. Başka bir anlatım ile köpeğe yemek verilirken çalınan zil (uyarı) zaman geçtikçe köpeğin davranışları şartlanacak ve yemekten önce çalınan zilin köpeğin yemek yeme isteğini ortaya çıkaracaktır. Buradaki ağırlık nokta, uyarıların davranışlar üzerinde doğrudan bir etkisi olduğudur.

Sonuçsal Şartlandırma: Davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırılmasıdır. B.F. Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırmanın organizasyonlara uygulanması ile Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Bu şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişiler nedeni ne olursa olsun bir davranış göstereceklerdir. Ancak bu gösterdikleri davranışın sonucunda karşılaştıkları tepki oldukça önemlidir. Çünkü çalışanın karşılaştığı tepkinin çeşidine göre kişiler o davranışı tekrarlar veya tekrarlamaz. Örneğin işine geç kalan bir çalışanın aynı hatayı yapması veya yapmaması yöneticisinin tepkisine bağlıdır.

Davranış Şartlandırma kavramı, Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile açıklanmaktadır. Bu kanuna göre, kişiler kendilerine haz veren, mutluluk sağlayan, arzulanan sonuçları tekrarlama eğilimindedirler. Ancak kendilerine kötü gelen, mutsuz eden, arzulananmayan sonuçları da tekrarlamama eğilimindedirler. Bu kavram öğrenme konusunun temel ilkeleri arasında yer almaktadır (Koçel, 2018).

Arzulanan sonuçların gerçekleşmesindeki en önemli etkenlerden biri de yöneticilerin çalışanı ödüllendirmesidir. Buradaki ödül sistemi çalışan için bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Ancak arzulananmayan sonuçların gerçekleşmesinde de yöneticilerin ikazı, cezalandırması, hiçbir şey söylememesi gibi davranışlar yatmaktadır. Bu sayede çalışanın istenmeyen davranışları gösterme olasılığı da azalmış olacaktır. Sonuç olarak ödüllendirme ve cezalandırma davranış

şartlandırmasının iki önemli elemanıdır denilebilir. Örgütsel davranış değiştirme konusundaki çalışmalarda ceza sisteminin çalışanın davranışını değiştirmede ödüllerden daha az bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Cezalandırma, çalışanın istenmeyen davranışını azaltabilir ancak kişi bu davranışı tekrarlama isteğinde ısrarcı ise bu durum çalışanda kızgınlık ve karşı koyma isteği uyandırabilir. Bu sebeple davranış değiştirmede ceza yönteminden çok ödüllendirme yöntemine başvurulmalıdır. Bir yönetici sonuçsal şartlandırma ile çalışanda motivasyon sağlamak istiyorsa şu noktalara önem vermek zorundadır (Koçel, 2018).

- ✓ Örgüt içerisindeki arzu edilen ve arzu edilmeyen davranışların açık ve seçik olarak belirtilmesi gerekmektedir.
- ✓ İstenen ve istenmeyen davranışlar çalışana duyurulmalıdır.
- ✓ Cezalandırmadan çok her fırsatta ödüllendirme yöntemi kullanılmalıdır.
- ✓ Davranışlara kısa süre içerisinde geri dönüş sağlanmalıdır.

2.4.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorisi iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlar; Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Lawler-Porter modelidir.

2.4.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu teori Viktor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Kişilerin ortaya koydukları davranışların karşılığında bekledikleri ödülleri alabilmek için geçen algılama süreçleridir. Bu bekleyiş teorisi, bireyin harcadığı çabası, gayreti, performansı ve sonuçları karşısındaki almayı umut ettikleri ödülleri arzulama seviyesi arasındaki ilişkilere bağlıdır (Şimşek, 2009). Vroom'a göre kişinin harcadığı çaba sonucunda başarıya ulaşmak "beklenti" kavramı ile başarılan işin ödül getirimi "araçsallık" kavramı ile ve son olarak ödülün kişi tarafınca algılanan değeri de "çekicilik" kavramı ile ifade edilmektedir (Güney, 2007).

Victor Vroom'a göre bireyin bir iş için çaba göstermesi, emek harcaması iki faktöre bağlıdır. Bunlar: Valens ve Beklentidir. Sonuç olarak;

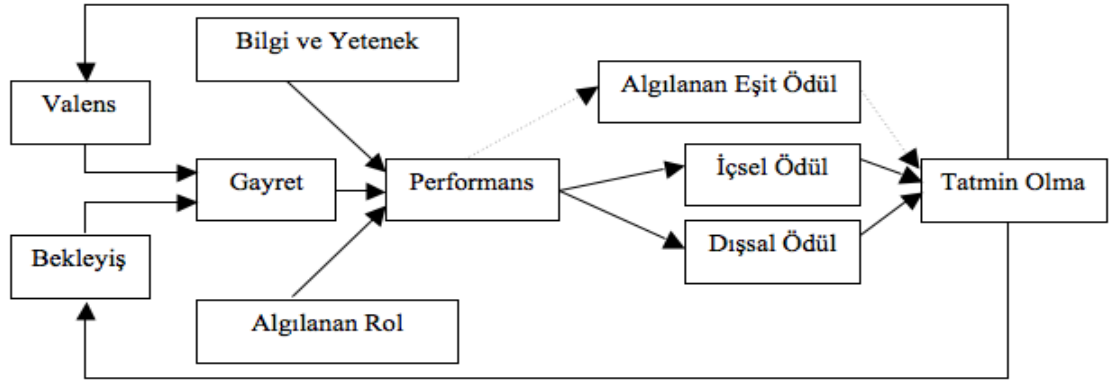
Motivasyon = Valens × Bekleyiş olarak ifade edilebilir (Koçel, 2018). Bu denklemin anlamı; bireyin motivasyon gücünün onun belli bir sonuca ulaşmasındaki beklentisi ile onun sonuca verdiği değerin (valens) çarpımıdır.

Bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanır ve bu arzu farklılıklarının sebebi de her insanın ihtiyaçlarının farklılık göstermesidir. Valens, kişilerin gayret sarf ederek elde edecekleri ödülün arzulanma derecesini gösterir. Kişilerin herhangi bir ödüle karşı vermiş oldukları değer bir bakıma onların ihtiyaçlarını tatmin etme derecelerini de göstermektedir. Yüksek valens, kişinin ödüle ulaşmak için yüksek performans sergilemesine ve daha fazla gayret göstereceğine sebebiyet vermektedir. Bu modelin ikinci önemli kavramı bekleyiş, kişinin algı olasılığını tanımlar. Bu olasılık harcanan emeğin karşılık bulacağı beklentisidir. Eğer kişinin beklentisi yüksek ise performansı da o derece artış gösterecektir. Eğer bir bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek çıkarsa dolayısıyla birey yapacağı işten motive olacaktır. Tüm bilgi, tecrübe ve yeteneklerini yapacağı işe yöneltecektir.

Bu kapsamın üçüncü önemli kavramı da araçsallık kavramıdır. Araçsallık, kişinin gayretinin belirli düzeyde performans gerçekleştireceğini ifade etmektedir. Bu performans belirli şekillerde ödüllendirilerek birinci kademe sonuç olarak düşünülebilir. Birinci kademe sonuca örnek olarak kişinin maaşı artırılabilir. Aslında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuçların gerçekleşmesi için bir zemindir. Ücret örneği bir sonraki basamakta yüksek statü elde etme, tanınma gibi sonuçları sağlamak amacıyla bir araç rolü üstlenmektedir.

2.4.2.2.2. Lawler – Porter Modeli

Bu model, Vroom'un modelini kabul etmekte ancak bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler – Porter modelini şu şekilde açıklamak mümkündür (Koçel, 2018):



Şekil 4: Lawler – Porter Modeli

2.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden biri olan eşitlik teorisinin temelinde çalışanın iş ortamında herkes ile aynı muameleyi görme arzusu yatmaktadır. J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanın tatmin derecesi iş yerindeki eşitlik algısına bağlıdır. Adams'a göre çalışan kendi gayret ve karşılığında elde ettiği kazanımı aynı iş yerindeki benzer statüdeki çalışanların harcadıkları emeği ve aldıkları ücreti kendisi ile karşılaştırırlar. Elde ettiği sonuçlarda çalışanın işine yönelik adalet algısını şekillendirmektedir. Karşılaştırma sonucunda eşitsizlik algılayan çalışan eşitsizliği giderici şekilde davranmaya yönelir. Eşitsizliği gidermek için çalışanın gösterebileceği davranışları sıralamak mümkündür:

- ✓ Gösterilen gayretin değiştirilmesi (ücret yükseltilmesi veya düşürülmesi, daha az etkin çalışma).
- ✓ Sonucun değişimi (mevcut durumdan daha yüksek ücret veya ödül talep edilmesi).
- ✓ İş yerini terk etme (istifa, departmanlar arası geçiş talebi, devamsızlık).
- ✓ Karşılaştırmanın dayandığı kriterleri değiştirme.

Yöneticilerin, çalışanlarını bu teoriyi kullanarak motive etmek için belli başlı hususları dikkate almaları gerekmektedir. Bu hususlar, bu teorinin ağırlık noktası eşitliktir. Yani eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesidir. Eşitlik veya eşitsizlik algısı çalışanın örgüt içi veya örgüt dışı yapmış olduğu karşılaştırmalar sonucunda meydana

gelmektedir. Eşitsizliğe karşı verilecek tepkiler her çalışan için aynı olmamaktadır. İşletmelerde ücret yönetiminin esas konusu eşitlik algılamalarıdır.

2.4.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçların onların tatmin seviyelerini de belirleyecektir. Başarılması zor ve çok fazla emek isteyen bir işi kendisine amaç belirleyen bir kişinin işinden elde ettiği motivasyonu ve tatmin derecesi, basit ve kolay erişilebilir işleri kendine amaç belirleyen kişiye kıyasla çok daha yüksektir. Bu teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirlemiş oldukları amaçlara ulaşabilme derecesidir. Locke'ye göre çalışanların örgütteki başarılarının altında yatan neden, çalışanların kişisel amaçlarıdır. Dolayısıyla, örgütteki amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışan davranışları, algılama ve yargılama süreçleriyle ilişkilidir. Locke, her şeyden önce çalışanların bireysel gözlemler yaptığını vurgulamış ve buna yönelik algılamaların da bir değerlendirme yani yargı sürecinin olduğunu saptamıştır. Örgüt içerisindeki birey kendi davranışının biçimi ile kendi amaçlarını belirleyeceklerdir. Bu amaca yönelik oluşan davranışları da onun örgütteki başarısını belirleyen faktör olacaktır (Eren, 2001).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Bu bölümde araştırmanın sayısal verileri ve analiz kısmına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada Kırıkkale ilinde özel sektörde hizmet veren işletmelerin yöneticilerine yapılan anket çalışmasında yönetici özerkliği ve örgütsel adaletin iş tatminine etkisi incelenerek ele alınmıştır. Bu bağlamda yönetici özerkliği ve örgütsel adalet kavramlarının, iş tatminiyle arasındaki ilişki ve bireylerin demografik boyutlarını sınırlandıran ve bu sınırlar ile birlikte araştırmanın evrenini oluşturan bir çalışma hazırlanmıştır. Veriler yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma için gerekli olan veriler Kırıkkale ilinde hizmet veren işletmelerden toplanmıştır. Bu araştırma işletme yöneticilerine uygulanmıştır.

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Yöneticinin özerkliği örgüt içerisindeki adalet ve tatmin olgularının şekillenmesini sağlar. Yöneticinin özerk olması, yöneticinin karar verme aşamalarında bağımsız olması demektir. Yöneticilere atfedilen bu bağımsız yönetim yetisi, yöneticilerin işlerini daha çok önemsemesi ve ne yaptığını bilmesini gerektirmektedir. Yönetici bu sayede sahip olduğu tüm bilgi, donanım, tecrübelerinden en üst fayda sağlamayı amaçlar. Yöneticilerin bağımsız karar vermesinin yanında aynı zamanda adil kararlarda vermesi gerekmektedir. Yöneticinin vermiş olduğu adil ve eşit kararlar örgüt içerisinde çalışan kişilerin örgütsel adalet algı düzeylerini etkilemektedir. Adaletli ortamda çalıştığı kanısına varan her çalışanın da işine yönelik tatmin düzeyleri artış göstermektedir. Bu nedenle bu araştırmanın amacı yönetici özerkliği ile örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

Özerklik kavramının sözlük anlamı “*Bir topluluğun, bir kuruluşun ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme hakkı, muhtariyet, otonomi, otonomluk veya bir kişinin, bir topluluğun kendi uyacağı yasaı kendisinin koyması*” olarak tanımlanmaktadır. Özerklik, bireyin örgüt içerisindeki iş faaliyetlerindeki bağımsızlığını, inisiyatif almasını ve özgürlüğünü ifade eder (Stamps ve Piedmonte, 1986). Özerklik, “hür iradeyi, bağımsızlığı ve davranışın içsel düzenlenmesini” içermektedir (Ryff, 1989). Bireyin örgütsel, kişisel, psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması için çevresindeki insanları kendisine uydurabilme yetisi ve becerisi olarak tanımlanır (Keyes vd., 2002). Özerklik, kişinin işine yönelik sorumluluklarını bağımsız olarak yerine getirme yeteneğidir ve bu durum iktidar ile yakından ilişkili bir kavramdır. Özerklik, yöneticilerin otoritelerini desteklemektedir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerin işlerle ilgili özerkliğe sahip olması ve bu özerkliği doğru bir koordinasyon ve süreç içinde gerçekleştirmesine bağlıdır. Araştırmacılar, yönetici özerkliği kavramını genellikle yetki kavramı ile birlikte eşleştirirler. İlgili yazında yönetici özerkliği ile ilgili araştırmacıların tanımlarına bakılacak olunursa, Gillies (1989) özerkliği, örgüt içindeki kişilerin kendi performanslarını, amaçlarını ve çalışma koşullarını kendisinin belirlediğini ve denetimini de kendisinin gerçekleştirdiğini bir durum olarak tanımlamıştır. Bu nedenden dolayı özerklik yetisi uzman kişi ve kişilere verilmektedir. Bu yeti yöneticilere sorumluluk bilincini kazandırmaktadır. Yöneticilerin özerklik kazanmasını gerektiren bazı özellikleri bulunmaktadır. Yönetici uzmanlık gerektiren bilgi ve donanımına sahip olmalıdır. Yöneticiler başarı sağlayamadıkları takdirde özerkliklerini yitirebilirler.

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden bu yana adalet kavramı insanların üzerinde sıkça durduğu bir kavram haline gelmiştir. En basit haliyle herkesin hak ettiğini alması şeklinde tanımlanan adalet, toplumsal düzen ve ihtiyaç duyulan güvenliği sağlayan bir gerekliliktir. Son yıllarda ise sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak örgüt içerisindeki adaleti temsilen örgütsel adalet kavramı geliştirilmiştir. Örgütsel adalet algısı bireylerin örgüt içerisinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda bir yargıya varmalarını sağlamaktadır. Bireyler bu yargılar sonucuna örgüt içerisindeki görev ve mekanizmalara, görev ve ödüllere, kendilerine karşı gerçekleştirilen tutum

ve davranışlara bakarak varırlar. Yargı sonucunda örgüte ve işlerine karşı bir takım tutumlar gerçekleştirirler (Greenberg, 1990). Son olarak, yönetici-çalışan işbirliğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel adalet çalışmaları Adams (1965)'in Eşitlik Kuramı'na kadar dayanmaktadır ve zaman içerisinde birçok çalışma ile desteklenmiştir. Örgütsel adalet konusunun önemi literatürde çokça vurgulanmaktadır. Gelens (2013) örgütsel adalet kavramının insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında çalışıldığını; etkin kariyer yönetiminde (Crawshaw, 2006), performans değerlemede (Erdoğan, 2002; flint, 1999) önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Ayrıca iş tatmini, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlarla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Örgütsel ortamda çalışanların adalet noktasındaki algıları gerek bireysel gerekse örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Yönetici pozisyonunda çalışanların iş hayatında davranışları adil, nesnel ve ahlaki olup olmama açısından kıymetlendirilmektedir (Greenberg, 2001). Örgütsel adaleti tesis eden yöneticiler daha çok sevilmeaktedirler ve çalışanlar tarafından almış oldukları kararlar daha çok destek bulmaktadır (İşcan, 2004). Örgütsel adalet genel anlamda bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Yani kendini adil olarak davranıldığına inanan çalışanlar örgüt içerisinde olumlu tutum sergilemektedirler. Örgütsel adaletin olmadığı örgütlerde işten ayrılmalar da sıkça görülmektedir. Bunun için örgütsel adalet hususu bu anlamda yöneticiler için önemli bir olgudur. Örgütsel etkinliği ölçmede iş tatmini, kullanılan araçlardan biri olarak görülmektedir. İnsanlar çalışma hayatına başlamalarından itibaren zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Bu durumu çalışanın sadece ekonomik beklentilerinin tatmin edilmesiyle değil ayrıca, işin beklentileri elde etmesi psikolojik durumunu da yakından etki etmektedir. Dolayısıyla iş tatmini hem psikolojik hem ekonomik açıdan insan yaşamında önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İş tatmini, çalışanların işleri hakkında olumlu ve olumsuz tutumlarının bütünüdür ve kişiye has bir durumdur (Hochwarter vd., 1999). Bir kişi için tatmin edici olarak değerlendirilen bir iş başka bir kişi için aynı tatmin edici olmayabilir. Dolayısıyla çalışanın tatmin edici olarak değerlendirdiği iş özelliği itibariyle değişkendir. Başka bir konu ise, çalışana tatmin edici olarak gelen iş zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir. İş tatmini sadece iş hayatını kapsamamaktadır. Çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Çalışanların iş yaşamı haricindeki yaşantıları, iş tatmini, yaşam tatminini etkilemektedir. Daha etkili ve

verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasının iş tatminsizliğinin ortadan kaldırılıp iş tatminlerinin artırılması ile mümkün olabileceği birçok araştırmada ortaya konulmuştur. İş tatmini, iş koşullarının ve işten elde edilen sonuçların kişisel değerlendirmesidir (Erdinç, 2009). İş tatminini önemli kılan neden işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli bir çalışan olacağı görüşüdür. Dolayısıyla işlerine odaklanmaları ve motivasyonlarının artmasıyla yüksek seviyede performans sergilemektedirler. Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet ve iş tatmini yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli konulardandır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırmalar sonucunda uluslararası yazında yer alan çok sayıdaki çalışmaya karşın yerel yazında yönetici özerkliği kavramına yönelik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Literatür incelemesi çerçevesinde böyle bir araştırmanın ilk defa yapılıyor olması nedeniyle bu anlamda Türkçe yazında önemli bir boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir. Hızla değişen küresel iş dünyasında işletmeler her alanda etkin, yaratıcı ve yenilikçi olmaya çalışmaktadırlar ve bu çerçevede pek çok kavram birbirleriyle ilişkilendirilerek araştırma konusu olmaktadır. Bu çalışma ile yönetici özerkliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenerek iş tatmini üzerine ne tarz bir etkisi olacağı incelenecektir.

Günümüz örgütleri için kilit değer konumunda nitelendirilebilecek unsurlar arasında insan kaynaklarının ilk sıralarda yer aldığı açıktır. Özellikle bilgi tabanlı bir rekabet avantajının egemen olduğu, bir başka ifadeyle bilgi ekonomisinin ağırlık kazandığı bir süreçte bireyin örgüt ve toplum yaşamındaki rol ve konumunda da önemli değişimler gözlemlenmesi olağandır. Son yıllarda örgüt yönetiminde öğrenen organizasyon, bilgi yönetimi, yetenek tabanlı strateji ya da entelektüel sermaye gibi kavramların ağırlık kazanması da rekabette fiziksel unsurlardan öte, bilgi ve beceriler potansiyelinin dolayısıyla da bireyin ön plana çıkışının önemli göstergeleri anlamına gelmektedir. Bilginin üretimin girdisi ve çıktısı konumuna dönüştüğü bu süreçte bireyin yenilik ve yaratıcılığın, başka bir deyişle bilgi keşfi ve kullanımının temel kaynağı konumunda olduğu son derece açıktır (Tekeli, 2002). Bireyin örgüt içerisindeki bu hassas konumu beraberinde sahip olduğu bilgi ve beceriler düzeyi ile bunun örgüt amaçlarına en etkin

şekilde nasıl yansıtılabileceği konusunu gündeme getirmektedir. Örgütlerin varlıklarını uzun süre korumaları ve devamlılık sağlamaları için müşterilere kaliteli hizmet sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle de insan faktörü göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Başka bir deyişle insan, rekabet gücü olarak nitelendirilmektedir. İnsan unsurunu etkili bir birimde kullanabilen yönetici rekabet gücünü kendi lehine çevirmiş olacaktır. Bu sayede yüksek performans elde etmiş olacaktır. Yöneticiler çalışanlarını nitelikli özelliklere göre seçmeli ve çalışanların her türlü desteği vererek onları geliştirmelidirler. Yöneticiler adalet olgusunu karar verme süreçlerinde odak noktası haline getirmelidirler. Adalet algısı pozitif yönlü olan çalışanların işlerine yönelik tatmin düzeylerinde artık gözlemlenmektedir. İşine karşı tatmin bireylerinde işe bağlılıkları artmaktadır. Örgütlerin üzerinde durması gerektiği en önemli durumlardan biri çalışanların işlerine gönülden bağlılığıdır. Bunu da çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak memnuniyetlerini artırmak ve işlerine karşı tatmin duymalarını sağlayarak gerçekleştirebilirler. Bu kapsamda örgütsel adalet ve iş tatmini yöneticilerin üzerinde sıkça durduğu konular arasında yer almaktadır. Hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesi ile iş tatminine olan ilgi günümüzde daha da artmaktadır. İş tatmininin yüksek olması yöneticileri oldukça mutlu etmektedir. Çünkü bu durum onların başarısının da bir sonucudur. Örgütün iyi yönetildiğinin bir göstergesidir. Davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkan iş tatmini bir örgütün sağlam bir örgütsel yapının olduğunu gösterir.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

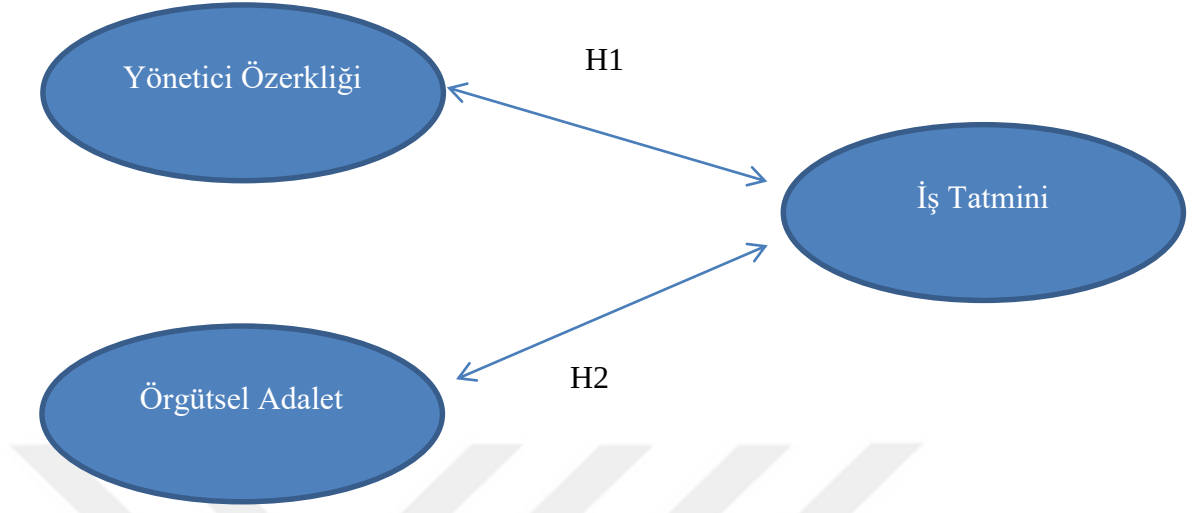
Bu tez çalışmasında Yönetici Özerkliği, Örgütsel Adalet etkileşimleri Kırıkkale’de yer alan işletmelerde çalışan yöneticilerden anket ve görüşme yoluyla toplanacak veriler marifetiyle incelenmiştir. Araştırmanın evreni Kırıkkale’de bulunan çeşitli kurum ve kuruluşlardır. Araştırmaya çeşitli pozisyonlarda görev yapan 400 alt, orta ve üst kademe yöneticileri katılım sağlamışlardır. Bireyin algılarını ölçmek üzere çeşitli demografik bilgilerden ve üç ayrı ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Yönetici özerkliği için Andersen ve Nielsen (2009) tarafından geliştirilmiş üç maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel adaletin ölçülmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel adaletin 3 boyutu da ölçülmüştür. Birinci boyutu dağıtımsal adaleti, ikinci

boyutu işlemsel adaleti, üçüncü boyutu ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Dağıtımsal adalet boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (1-5 maddeler). İşlemsel boyutunu 6-11 arası maddeler oluşturmaktadır. Etkileşimsel boyutu ise 12-20 arasındaki maddeler olmak üzere ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeği Minnesota'nın geliştirdiği ölçektir. Minnesota İş Doyum Ölçeği, içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. İçsel doyum; 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 maddelerinden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, iş sorumluluk, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliklerinin işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Dışsal doyum; 5,6,12,13,14,17,18,19. Maddelerden oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Genel doyum ise ölçekte bulunan tüm maddeleri içermektedir. Anket soru formunda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Kavramlar arasındaki ilişkilere dayalı olarak geliştirilecek araştırma modeli SPSS paket programında frekans, faktör, korelasyon ve regresyon teknikleri baz alınarak analiz edilecek ve bu sayede araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilecek hipotezler test edilmiştir. Araştırmada örneklem yöntemi olarak, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre (purposive) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, yargısal örnekleme (judgemental sampling) olarak da adlandırılmaktadır. Amaca göre örneklemede örneğe kimin seçileceğine, bir uzman ya da konuyu en iyi bilmesi sebebiyle araştırmacının kendisi karar vermektedir. Yargısal örnekleme yönteminde araştırmacı, ilgisine, uzmanlığına ve seçeceği örneğin ana kütleyle benzerliği ile ilgili değerlendirmesine dayanarak, ana kütlelerin parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçmektedir.

3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan araştırma modeli ve hipotezleri anlatılmıştır.

Araştırmanın modeli şu şekildedir:



Şekil 5 : Araştırma Modeli

Araştırılan model doğrultusunda hipotezler aşağıdaki gibi yazar tarafından geliştirilmiştir.

Yöneticilerin genel olarak bağımsız olarak karar alma istekleri, özerklik kavramını yöneticiler açısından önemli kılmaktadır. Yöneticiler, üst yönetimin ve çalışanların almış oldukları kararlara karışmasını istemezler. Bu bağlamda özerklik, yöneticiler için olumlu bir kavramdır (Pendlebury, 2004). Yöneticiler, karar almada daha özgür olurlarsa daha yaratıcı kararlar alabilirler ve bu durum onların iş tatmin düzeylerini de olumlu etkiler (Bora, 2019). Literatürdeki bu ilişkilerden hareketle araştırma için geliştirilen ilk hipotez aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1: Yönetici özerkliği ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.

Çalışanların örgüt uygulamalarına karşı adilliğine ilişkin algılarının onların işlerine yönelik bağlılıklarını ve tatmin düzeylerini etkilemektedir. İşlenen prosedürlerin ve elde edilen her türlü kazanımların adilliği, yöneticilerin iş görenlerin haklarına ve kişisel değerlerine sahip çıktığının bir göstergesidir. (Konovsky ve Pugh, 1994). İş görenler açısından iş tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktör örgütsel adalettir. Örgüt yönetiminin en temel amacı örgütsel adaleti sağlamaktır. Yapılan literatür

incelemede iş görenlerin, örgütsel adalet algı düzeylerinin iş tatmin seviyelerini etkilediği görülmektedir (Tutar, 2007).

İncelenen yazından hareketle örgüt içerisindeki tüm çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin iş tatmini için önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu nedenle geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2: Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.

Tablo 1: Araştırma Tablosu

Araştırma Soruları	Hipotez	Beklenen Sonuçlar
1. Yönetici özerkliği ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	H1: Yönetici özerkliği ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Yönetici özerkliği ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.
2. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?	H2: Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.	Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.1.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca araştırmanın anket formunda yer alan ölçeklerin hazırlanma süreci hakkında da bilgi verilmiştir. Ardından çalışma da kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları sunulmuştur. Araştırma evrenini Kırıkkale ilinde özel sektörde hizmet veren işletmeler oluştururken, örneklemini ise bu işletmelerde çalışan 400 yöneticiden oluşturmaktadır. Araştırma süreci başlamadan önce gerekli etik izinler alınmış ve veri toplama araçlarını uygulanması anket yoluyla yapılmıştır. Anket ile ilgili içerikler uygulayıcılara gerekli görüldüğü kısımlarda sözlü olarak açıklanmış, ankete katılımda bulunan yöneticilere gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Çalışmada belirtilen zaman aralığında anket çalışması toplam 400 kişiye uygulanmıştır. Bu bağlamda araştırma hipotezler ve demografik etkileri denemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analiz sonuçları sunulurken, gerekli yorumlar yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine ve bu analizin sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır

Tablo 2: Yönetici özerkliği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İFADELER	Kesinlikle Yanlış	Yanlış	Ne Doğru Ne Yanlış	Doğru	Kesinlikle Doğru	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
YONETICI ÖZERKLİĞİ Alpha: 0,877							
Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni müşteri segmentlerine pazarlama yapabilirler	67	183	88	59	3	2,37	0,9541
Üst yönetim ekibinin altındaki yöneticilerin, yeni hizmet geliştirmek konusunda inisiyatif alırken üstlerinden herhangi bir onay almaları gerekmez.	61	224	88	59	3	2,225	0,813
Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni uygulamaları başlatabilirler.	61	224	88	59	3	2,225	0,813

Tablo 2’de yönetici özerkliği ölçeği ile ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. 3 maddeden oluşan yönetici özerkliği özelliğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısının 0,877 ile 0,7 kesme değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değerinin 0,7 üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğinden söz edilebilir. Yine tablo 2’ye bakıldığında yöneticilerin sonuçlara vermiş olduğu yanıtlardan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin üstlerinden onay almadan pazarlama yapabilme inisiyatifinin diğer ifadelerle göre az da olsa yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İFADELER		Kesinlikle Yanlış	Ne Doğru Ne Yanlış	Doğru	Kesinlikle Doğru	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	
Örgütsel Adalet Alpha:0,919								
S1	Çalışma programın adildir.	3	42	40	210	108	3,9300	0,92044
S2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	31	76	46	172	75	3,4600	1,21329
S3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	29	39	77	199	56	3,5350	1,07781
S4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	25	54	54	208	59	3,5550	1,09085
S5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	6	47	52	244	51	3,7175	0,88581
Dağıtım Adalet Alpha:0,849								
S6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	27	67	67	141	98	3,5365	1,22136
S7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	56	72	76	148	48	3,1430	1,25611
S8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	27	53	59	173	89	3,6071	1,16851
S9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	12	47	27	210	104	3,8665	1,02976
S10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	18	41	60	170	11	3,7935	1,09759
S11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	28	40	56	197	79	3,6448	1,11795
İşlemsele Adalet Alpha:0,881								

S12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazık ve ilgili davranırlar.	9	29	25	224	113	4,0075	,91627
S13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler	3	22	21	248	106	4,0800	,77466
S14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	9	34	56	192	109	3,8950	,97280
S15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	7	35	45	196	117	3,9525	,95526
S16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	14	34	30	209	13	4,1575	2,78425
S17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	15	40	57	213	75	3,7325	,99922
S18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	12	34	46	242	66	3,7900	,92088
S19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	6	31	50	231	82	3,8800	,87322
S20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	6	40	41	208	105	3,9150	,94605
Etkileşimsel Adalet.....Alpha:0,801								

Tablo 3'e bakıldığında örgütsel adalet ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,919 ile 0,7 kesme değeri üzerinde olması nedeniyle yüksek derecede güvenilir bir ölçek denilebilir.

Alt boyutları incelendiğinde dağıtımsal adalet, 0,849 Cronbach Alfa değeri, işlemsel adalet, 0,881 Cronbach Alfa değeri ve etkileşimsel adalet, 0,801 Cronbach Alfa değerleri 0,7 kesme değeri üzerinde olduğundan dolayı güvenilirliklerinden bahsedilebilir.

Verilen cevaplarda yöneticilerin aldıkları kararlara üst yöneticilerin saygılı davrandığı, büyük bir oranla kabul ettiği görülmektedir. Kısaca yöneticilerin aldıkları kararların üst yönetim tarafından desteklendiği görülmektedir.

Tablo 4: İş tatmin ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

İFADELER	Keskinlikle Yanlış	Yanlış	Ne Doğru Ne Yanlış	Doğru	Keskinlikle Doğru	Armetik Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini Alpha:0,897							
S1 Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	13	63	48	219	57	3,6100	1,01759
S2 Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	18	65	65	211	41	3,4800	1,02578
S3 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	6	46	48	225	75	3,7925	,92822
S4 Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	3	13	35	220	129	4,1475	,76630
S7 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	7	27	58	257	51	3,7950	,81217
S8 Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0	9	28	249	114	4,1700	,64587
S9 Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	3	6	34	246	111	4,1400	,68672
S10 Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	6	6	41	265	82	4,0275	,70923
S11 Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3	9	30	253	105	4,1200	,69412
S15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	16	24	54	210	96	3,8650	,97937
S16 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3	19	48	240	90	3,9875	,77708
S20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	20	8	22	226	144	4,2650	,65256
İçsel Tatmin Alpha:0,856							
S5 Yöneticimin ekibindekileri kişileri yönetme tarzı bakımından	9	34	53	232	72	4,0925	,81277
S6 Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından	15	24	24	262	75	4,0150	,80086
S12 İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3	15	47	250	85	3,8675	,90940
S13 Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	25	46	80	182	67	3,5500	1,09109
S14 İş içinde terfi olanağının olması açısından	15	15	58	241	71	3,9975	,74085
S17 Çalışma şartları bakımından	9	30	51	225	85	3,8450	,88766
S18 Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3	20	47	228	102	3,8100	,90606
S19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3	17	46	208	126	3,8950	,90334
Dışsal Tatmin Alpha:0,802							

Tablo 4’de araştırmaya katılanların genel iş tatmini ve alt boyutlarından içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri incelenmiştir. İş tatmin ölçeği 20 sorudan oluşmaktadır. İş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0,897 ile 0,7 kesme değerinin üzerinde olması nedeniyle güvenilirliğinden söz edilebilir. İçsel boyutunun Cronbach Alfa değerinin de 0,856 ile dışsal boyutunun Cronbach Alfa değerinin 0,802 olması sebebiyle güvenilirliklerinden bahsetmek mümkündür.

3.3. Demografik Özellikler

Yapılan araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde ortalama çalışan sayısı, işletmenin türü, iş unvanları, eğitim düzeyleri, cinsiyetleri, ve ilgili kurumda

Çalışma sürelerini tanımlamaya yönelik sorular yöneltiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin olarak yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar ve söz konusu cevaplara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolar üzerinde yer almaktadır.

Tablo 5: Demografik bulgular

	Sayı	Yüzde
Ortalama çalışan sayısı		
0-5 kişi	289	72,3
6-10 kişi	6	1,5
11-15 kişi	9	2,3
16-20 kişi	12	3,0
20 ve üzeri	84	21,0
İşletme Türü		
Hizmet İşletmeleri	128	47,0
Ticari İşletmeler	132	33,0
Endüstri İşletmeler	80	20,0
İş Unvanları		
Üst Düzey Yönetici	131	32,8
Orta Düzey Yönetici	200	49,8
Alt Düzey Yönetici	69	17,4
Eğitim Durumu		
Lise	135	33,8
Ön lisans	81	20,3
Lisans	174	43,5
Lisansüstü	10	2,5
Cinsiyet		
Kadın	57	13,2
Erkek	343	86,8
Çalışma Süresi		
0-1 Yıl	12	3,0
2-3 Yıl	87	21,8
4-5 Yıl	68	17,0
6 Yıl ve üzeri	233	58,3

Bu çalışmada Kırıkkale ilinde hizmet veren özel sektör yöneticilerinin çalıştığı işletmelerin ortalama çalışan sayıları şu şekildedir 0-5 kişi 289 (%72,3), 6-10 kişi 6 (%1,5), 11-15 kişi 9 (%2,3), 16-20 kişi 12 (%3), 20 ve üzeri kişi 84 (%21)dir. İşletme türleri şu şekildedir: hizmet işletmeleri 128 kişi (%47), ticari işletmeler 132 kişi (%33), endüstri işletmeler 80 kişi (%20). Yöneticilerin unvanları, üst düzey yöneticiler 131 kişi (%32,8), orta düzey yöneticiler 200 kişi (%49,8), alt düzey yöneticiler 69 kişi (%17,4). Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumları şu şekildedir: lise mezunu 135 kişi (%33,8), ön lisans mezunu 81 kişi (%20,3), lisans mezunu 174 kişi (%43,5), lisansüstü mezunu 10 kişi (%2,5). Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%86,8) erkeklerden oluşmaktadır. Yöneticilerin çalışma süreleri 0-1 yıl 12 kişi (%3), 2-3 yıl 87 kişi (%21,8), 4-5 yıl 68 kişi (%17), 6 yıl ve üzeri 233 kişi (58,3).

Tablo 6: Ortalama çalışan sayılarına göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	S.S	F	P
YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ	0-5 kişi	289	2,4095	,76551	9,24	0,002
	6-10 kişi	6	1,6667	,00000		
	11-15 kişi	9	2,1111	,16667		
	16-20 kişi	12	2,0833	,57075		
	20 ve üzeri	84	1,8929	,73933		
ÖRGÜTSEL ADALET	0-5 kişi	289	3,9618	,59364		0,00
	6-10 kişi	6	2,4750	,24648		
	11-15 kişi	9	3,4500	,38487		
	16-20 kişi	12	3,4167	,36315		
	20 ve üzeri	84	3,2321	,90583		
Dağıtım Adalet	0-5 kişi	289	3,8125	,75708		0,002
	6-10 kişi	6	3,0000	,00000		
	11-15 kişi	9	2,9333	,36056		
	16-20 kişi	12	3,4000	,76752		
	20 ve üzeri	84	3,2000	,89497		
İşlemsel Adalet	0-5 kişi	289	4,0251	,75572		0,00
	6-10 kişi	6	3,0625	,45644		
	11-15 kişi	9	3,5000	,46398		
	16-20 kişi	12	3,6875	,33333		
	20 ve üzeri	84	3,5268	1,03695		
Etkileşimsel Adalet	0-5 kişi	289	4,1250	,64846		0,002
	6-10 kişi	6	2,4444	,24343		
	11-15 kişi	9	3,6296	,47467		
	16-20 kişi	12	3,6111	,23925		
	20 ve üzeri	84	3,4643	,98722		
İŞ TATMİNİ	0-5 kişi	289	4,0614	,44709		0,001
	6-10 kişi	6	3,1667	,06847		
	11-15 kişi	9	3,8889	,49608		
	16-20 kişi	12	3,6250	,26915		
	20 ve üzeri	84	3,6756	,76591		
İçsel Tatmin	0-5 kişi	289	4,0251	,44709		0,00
	6-10 kişi	6	3,0625	,06847		
	11-15 kişi	9	3,5000	,49608		
	16-20 kişi	12	3,6875	,26915		
	20 ve üzeri	84	3,5268	,76591		
Dışsal Tatmin	0-5 kişi	289	4,0251	,44709		0,00
	6-10 kişi	6	3,0625	,06847		
	11-15 kişi	9	3,5000	,49608		
	16-20 kişi	12	3,6875	,26915		
	20 ve üzeri	84	3,5268	,76591		

Tablo 6’da ortalama çalışan sayısına göre yönetici özerkliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlarda ortalama çalışan sayısına göre yöneticilerin yönetici özerkliği düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır. 0-5 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerde yönetici olanların yönetici özerklik düzeyinin 2,4095 ortalama ile en yüksek, 20 ve üzeri ortalama çalışan sayısına sahip işletmeler 1,89 ortalama ile yönetici özerklik düzeyinin daha az olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlarda ortalama çalışan sayısına göre yöneticilerin örgütsel adalet düzeyine ilişkin anlamlı farklılık vardır. 0-5 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerdeki yöneticilerin örgütsel adalet düzeyinin 3,9618 ile en yüksek, 6-10 ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerin 2,4750 ortalama ile en az olduğu görülmektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde ortalama çalışan sayısı düzeyinin dağıtımsal adalet düzeyine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 16-20 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerdeki yöneticilerin dağıtımsal adalet düzeyi ile en yüksek, 11-15 ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerin 2,9333 ortalama ile en az olduğu görülmektedir. Ortalama çalışan sayısı düzeyinin işlemsel adalet düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. 0-5 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerdeki yöneticilerin işlemsel adalet düzeyinin 4,0251 ile en yüksek, 6-10 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerin 3,0625 ortalama ile en az olduğu görülmektedir. Ortalama çalışan sayısı düzeyinin etkileşimsel adalet düzeyine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 0-5 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerdeki yöneticilerin etkileşimsel adalet düzeyinin 4,1250 ile en yüksek, 6-10 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerin 2,4444 ortalama ile en az olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlarda ortalama çalışan sayısına göre yöneticilerin iş tatmin düzeylerine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 0-5 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerdeki yöneticilerin iş tatmin düzeyinin 4,0614 ile en yüksek olduğu ve 6-10 arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerin 3,1667 ortalama ile en az olduğu görülmektedir.

İş tatmini faktörleri boyutundan incelendiğinde ortalama çalışan sayısının içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 0-5 kişi arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerdeki yöneticilerin içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyinin 4,0251 ile en yüksek, 6-10 arasında ortalama çalışan sayısına sahip işletmelerin 3,0625 ortalama ile en az olduğu görülmektedir.

Tablo 7: İşletme türüne göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	SS	F	P
YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ	Hizmet İşletmeleri	188	2,2819	,79137	18,244	0,266
	Ticari İşletmeler	132	2,5051	,71632		
	Endüstri İşletmeler	80	1,8708	,65495		
ÖRGÜTSEL ADALET	Hizmet İşletmeleri	188	3,9064	,75066	11,339	0,003
	Ticari İşletmeler	132	3,8356	,55573		
	Endüstri İşletmeler	80	3,2779	,81626		
Dağıtımsal Adalet	Hizmet İşletmeleri	188	3,7426	,85211	10,263	0,002
	Ticari İşletmeler	132	3,7136	,69554		
	Endüstri İşletmeler	80	3,2750	,86471		
İşlemsel Adalet	Hizmet İşletmeleri	188	3,8422	,83835	29,232	0,029
	Ticari İşletmeler	132	3,6237	,77263		
	Endüstri İşletmeler	80	2,9610	1,00688		
Etkileşimsel Adalet	Hizmet İşletmeleri	188	4,0402	,84516	15,933	0,00
	Ticari İşletmeler	132	4,0446	,51986		
	Endüstri İşletmeler	80	3,5042	,88377		
İŞ TATMİNİ	Hizmet İşletmeleri	188	3,9872	,52338	18,907	0,087
	Ticari İşletmeler	132	4,0087	,41876		
	Endüstri İşletmeler	80	3,6338	,42692		
İçsel Tatmin	Hizmet İşletmeleri	188	3,9960	,51969	12,863	0,165
	Ticari İşletmeler	132	4,0354	,48440		
	Endüstri İşletmeler	80	3,7010	,45367		
Dışsal Tatmin	Hizmet İşletmeleri	188	3,9741	,63257	20,682	0,002
	Ticari İşletmeler	132	3,9688	,42785		
	Endüstri İşletmeler	80	3,5328	,50580		

Tablo 7’de işletme türüne göre yönetici özerkliği, örgütsel adalet ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi analizi görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre işletme türüne göre yönetici özerkliği ile anlamlı farklılık yoktur. 2,5051 ortalama ile ticari işletmelerde çalışan yöneticilerin özerklik algı düzeyleri en yüksek, 1,8708 ortalama ile endüstri işletmelerde çalışan yöneticilerin özerklik algı düzeyleri en düşüktür.

İşletme türüne göre örgütsel adalet düzeyine ilişkin anlamlı farklılık vardır. Hizmet işletmelerinde çalışan yöneticilerin adalet algı düzeyi 3,9064 ortalama ile en yüksek, endüstri işletmelerinde çalışan yöneticilerin adalet algı düzeyi 3.2779 ortalama ile en azdır. Örgütsel adaletin alt boyutları ele alındığında işletme türü ile dağıtımsal adalet

arasında anlamlı farklılık vardır. Ayrıca hizmet işletmelerinde çalışan yöneticilerin adalet düzeyleri 3,7426 ortalama ile en yüksektir. İşletme türü ile işlemsel adalet arasında anlamlı farklılık bulunmamakla beraber 3,8422 ortalama ile hizmet işletmelerinde çalışan yöneticilerin adalet algı düzeyleri en yüksek çıkmıştır. İşletme türü ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Tablo 6'ya göre ortalama işletme türü ile iş tatmini arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna rağmen ticari işletmelerde çalışan yöneticilerin ortalama 4,0087 ile en yüksek tatmine sahip olduğu görülmektedir. 3,6338 ortalama ile endüstri işletmelerindeki yöneticilerin işe yönelik tatmin düzeyleri düşüktür. Yöneticilerin işletme türlerine göre içsel ve dışsal tatmin düzeyleri incelenmiştir. Sonuçlara göre işletme türü ile içsel tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak işletme türü ile yöneticilerin dışsal tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 8: İş unvanlarına göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	S.S	F	p
YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ	üst düzey yönetici	131	2,4333	,94249	3,821	0,00
	orta düzey yönetici	200	2,2446	,68856		
	alt düzey yönetici	69	2,0637	,58804		
ÖRGÜTSEL ADALET	üst düzey yönetici	131	4,1742	,54646	36,002	0,006
	orta düzey yönetici	200	3,6950	,72284		
	alt düzey yönetici	69	3,1738	,68146		
Dağıtım Adalet	üst düzey yönetici	131	3,9200	,81634	13,045	0,063
	orta düzey yönetici	200	3,6121	,76953		
	alt düzey yönetici	69	3,2206	,80975		
İşlemsel Adalet	üst düzey yönetici	131	4,1590	,50016	39,556	0,00
	orta düzey yönetici	200	3,4673	,97163		
	alt düzey yönetici	69	2,9077	,72531		
Etkileşimsel Adalet	üst düzey yönetici	131	4,3256	,72725	29,972	0,102
	orta düzey yönetici	200	3,8928	,69742		
	alt düzey yönetici	69	3,3497	,75853		
İŞ TATMİNİ	üst düzey yönetici	131	4,1665	,30597	28,982	0,00
	orta düzey yönetici	200	3,8884	,53496		
	alt düzey yönetici	69	3,6029	,40194		
İçsel Tatmin	üst düzey yönetici	131	4,1833	,30436	25,988	0,00
	orta düzey yönetici	200	3,9250	,57081		
	alt düzey yönetici	69	3,6152	,39167		
Dışsal Tatmin	üst düzey yönetici	131	4,1413	,43674	21,322	0,015
	orta düzey yönetici	200	3,8335	,60395		
	alt düzey yönetici	69	3,5846	,49269		

Tablo 7’de iş unvanlarına göre yönetici özerkliği örgütsel adalet ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi analizi görülmektedir. Sonuçlara göre iş unvanları ile yönetici özerkliği arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 2,4333 ortalama ile üst düzey yöneticilerin özerklik algısı yüksektir. 2,0637 ortalama ile alt düzey yöneticilerin özerklik algısı düşüktür.

Elde edilen sonuçlara göre iş unvanlarının örgütsel adalet düzeyleri ile anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir. 4,1742 ortalama ile üst düzey yöneticilerin adalet algısı yüksektir. 3,1738 ortalama ile alt düzey yöneticilerin adalet algısı düşüktür.

Örgütsel adalet alt boyutları incelendiğinde iş unvanlarına göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak iş unvanlarının işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile arasında anlamlı farklılık bulunduğu gözlemlenmiştir.

İş unvanlarının yöneticilerin iş tatmin düzeyleri ile arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ve 4,1665 ortalama ile üst düzey yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin oldukça yüksek, 3,6029 ortalama ile alt düzey yöneticilerin iş tatmin düzeyleri düşüktür. Yöneticilerin unvanlarının iş tatminin içsel ve dışsal boyutuna etkileri şu şekildedir: 4,1833 ortalama ile üst düzey yöneticilerin içsel tatmin düzeylerinin en yüksek olduğu ve 4,1413 ortalama ile üst düzey yöneticilerin dışsal tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Eğitim durumuna göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	S.S	F	P
YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ	İİİİİİ	135	2,3111	,84465	7,388	0,003
	Ön Lisans	81	1,9342	,53398		
	Lisans	174	2,4061	,78346		
	Lisansüstü	10	2,2000	,32203		
ÖRGÜTSEL ADALET	İİİİİİ	135	3,6874	,80118	8,910	0,233
	Ön Lisans	81	3,8026	,65321		
	Lisans	174	3,8606	,68802		
	Lisansüstü	10	2,8950	,70137		
Dağıtım Adalet	İİİİİİ	135	3,5600	,82435	6,975	0,382
	Ön Lisans	81	3,7634	,74013		
	Lisans	174	3,7023	,83500		
	Lisansüstü	10	2,6000	,51640		
İşlemsel Adalet	İİİİİİ	135	3,4691	,90745	7,779	0,821
	Ön Lisans	81	3,8184	,84224		
	Lisans	174	3,6628	,89295		
	Lisansüstü	10	2,5167	,93442		
Etkileşimsel Adalet	İİİİİİ	135	3,9037	,92752	9,430	0,045
	Ön Lisans	81	3,8038	,66742		
	Lisans	174	4,0805	,66047		
	Lisansüstü	10	2,8667	,82950		
İŞ TATMINİ	İİİİİİ	135	3,8441	,53277	2,930	0,059
	Ön Lisans	81	4,0340	,38028		
	Lisans	174	3,9422	,50994		
	Lisansüstü	10	3,7800	,19322		
İçsel Tatmin	İİİİİİ	135	3,8123	,51939	6,406	0,070
	Ön Lisans	81	4,1029	,47033		
	Lisans	174	3,9904	,50985		
	Lisansüstü	10	3,8667	,14272		
Dışsal Tatmin	İİİİİİ	135	3,8917	,64190	0,774	0,01
	Ön Lisans	81	3,9306	,34967		
	Lisans	174	3,8700	,61243		
	Lisansüstü	10	3,6500	,28137		

Tablo 9’da yöneticilerin eğitim özellikleri ile yönetici özerkliği, örgütsel adalet ile alt boyutları ve iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim seviyelerine göre yöneticilerin yönetici özerkliği ile anlamlı farklılık bulunmaktadır. 2,4061 ortalama ile lisans mezunu yöneticilerin özerklik düzeyleri daha yüksektir. 1,9342 ortalama ile ön lisans mezunu yöneticilerin özerklik düzeyleri daha azdır.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Alt boyutları incelendiğinde dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ancak işlemsel adalet ve eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. 3,7654 ortalama ile ön lisans mezunu yöneticilerin dağıtımsal adalet algı düzeyi en yüksek ve 2,6000 ortalama ile lisansüstü mezun yöneticilerin dağıtımsal adalet algı düzeyi en düşük çıkmaktadır. 3,8184 ortalama ile ön lisans mezun yöneticilerin işlemsel adalet düzeyleri en yüksektir. 4,0805 ortalama ile lisans mezunu yöneticilerin etkileşimsel adalet algı düzeyleri en yüksektir.

Eğitim özellikleri ile yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. 4,0340 ortalama ile ön lisans mezunlarının tatmin düzeyleri en yüksek ve 3,7800 ortalama ile lisansüstü mezun yöneticilerin iş tatmin düzeyleri düşüktür. Yöneticilerin eğitim seviyeleri ile içsel tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak dışsal tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Tablo 10: Cinsiyete göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	S.S	F	P
YÖNETİCİ ÖZERKLİĞİ	kadın	57	2,1795	,83356	0,345	0,557
	erkek	343	2,3127	,75362		
ORGÜTSEL ADALET	kadın	57	3,5623	,82313	0,832	0,362
	erkek	343	3,8045	,71676		
Dağıtımsal Adalet	kadın	57	3,3962	,97338	10,774	0,01
	erkek	343	3,6920	,77413		
İşlemsel Adalet	kadın	57	3,2147	,96301	1,037	0,309
	erkek	343	3,6607	,89361		
Etkileşimsel Adalet	kadın	57	3,8868	,85939	0,400	0,527
	erkek	343	3,9597	,76658		
İŞ TATMİNİ	kadın	57	3,8923	,62280	2,667	0,103
	erkek	343	3,9277	,47504		
İçsel Tatmin	kadın	57	3,9351	,64369	2,132	0,145
	erkek	343	3,9501	,49220		
Dışsal Tatmin	kadın	57	3,7981	,67933	1,182	0,278
	erkek	343	3,8942	,56017		

Tablo 10’da yöneticilerin cinsiyet özellikleri ile yönetici özerklikleri, örgütsel adalet ve iş tatmin boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin T testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin cinsiyetlerinin yönetici özerkliği ile arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ayrıca erkeklerin özerklik algısının kadınlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Cinsiyet ile örgütsel adalet ile arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3,8045 ortalama ile erkeklerin kadınlara kıyasla adalet algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde erkeklerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının kadınlara göre daha yüksektir.

Cinsiyete göre iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kadınlar 3,8923 ortalama ile erkeklere (3,9277) göre işlerine yönelik tatminsizlik yaşamaktadırlar. Ayrıca cinsiyet ile içsel ve dışsal tatmin arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kadınların 3,9551 ortalama ile erkeklere göre içsel tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Erkeklerin 3,8942 ortalama ile kadınlara göre dışsal tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Çalışma süresine göre değişkenlere ilişkin farklılıkların analizi

		Sayı	Ortalama	S.S	F	P
YONETİCİ ÖZERKLİĞİ	0-1 Yıl	12	2,3333	1,18065	2,964	0,032
	2-3 Yıl	87	2,2682	,67215		
	4-5 Yıl	68	2,0294	,78488		
	6 Yıl ve üzeri	233	2,3433	,77025		
ORGÜTSEL ADALET	0-1 Yıl	12	3,9000	,72832	10,404	0,001
	2-3 Yıl	87	3,5511	,78651		
	4-5 Yıl	68	3,4610	,83470		
	6 Yıl ve üzeri	233	3,9217	,64423		
Dağıtımsal Adalet	0-1 Yıl	12	3,9000	1,07026	6,719	0,00
	2-3 Yıl	87	3,4529	,92231		
	4-5 Yıl	68	3,3676	,90082		
	6 Yıl ve üzeri	233	3,7751	,71407		
İşlemsel Adalet	0-1 Yıl	12	3,8333	,82572	7,875	0,025
	2-3 Yıl	87	3,5268	,92093		
	4-5 Yıl	68	3,1642	1,04003		
	6 Yıl ve üzeri	233	3,7420	,82968		
Etkileşimsel Adalet	0-1 Yıl	12	3,9444	,49577	11,278	0,077
	2-3 Yıl	87	3,6220	,80293		
	4-5 Yıl	68	3,7108	,83403		
	6 Yıl ve üzeri	233	4,1159	,72698		
İŞ TATMİNİ	0-1 Yıl	12	4,0750	,23500	9,006	0,00
	2-3 Yıl	87	3,8649	,46155		
	4-5 Yıl	68	3,6824	,69967		
	6 Yıl ve üzeri	233	4,0082	,41058		
İçsel Tatmin	0-1 Yıl	12	4,1667	,25376	13,163	0,00
	2-3 Yıl	87	3,8477	,52122		
	4-5 Yıl	68	3,6728	,71139		
	6 Yıl ve üzeri	233	4,0579	,39624		
Dışsal Tatmin	0-1 Yıl	12	3,9375	,37500	3,079	0,003
	2-3 Yıl	87	3,8908	,49481		
	4-5 Yıl	68	3,6967	,74323		
	6 Yıl ve üzeri	233	3,9335	,54437		

Tablo 11’de yöneticilerin çalışma süresine göre yönetici özerklikleri, örgütsel adalet ve iş tatmin boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Sonuçlara göre çalışma süresinin yönetici özerkliği ile

arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 6 yıl ve üzeri çalışma süresi bulunan yöneticilerin özerklikleri 2,3433 ortalama ile en yüksektir. 4-5 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin 2,0294 ortalama ile özerklikleri düşüktür.

Çalışma süresinin örgütsel adalet ile arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 6 yıl ve üzeri çalışma süresi bulunan yöneticilerin adalet algıları 3,9217 ortalama ile en yüksektir. 4-5 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin 3,9217 ortalama ile örgütsel adalet algıları en düşüktür.

Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde yöneticilerin çalışma sürelerinin dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları ile arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin çalışma sürelerinin etkileşimsel adalet boyutu ile arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. 0-1 yıl çalışma süresi bulunan yöneticilerin dağıtımsal adalet algıları 3,9000 ortalama ile en yüksektir. 4-5 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin 3,3676 ortalama ile örgütsel adalet algıları en düşüktür. 0-1 yıl çalışma süresi bulunan yöneticilerin 3,8333 ortalama ile işlemsel adalet algıları en yüksektir. 6 yıl ve üzeri çalışma süresi bulunan yöneticilerin 4,1159 ortalama ile etkileşimsel adalet algıları en yüksektir.

Çalışma süresi ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 0-1 yıl çalışma süresi bulunan yöneticilerin 4,0750 ortalama ile iş tatmin düzeyleri en yüksektir. 4-5 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin 3,6824 ortalama ile tatmin düzeyleri en düşüktür.

Yöneticilerin çalışma süresi ile içsel ve dışsal tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 0-1 yıl arası çalışan yöneticilerin 4,1667 ortalama ile içsel tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 6 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin 3,9335 ortalama ile dışsal tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4. Hipotez Testi ve Sonuçları

Yönetici özerkliği, örgütsel adalet, iş tatmini değişkenlerinin bir birleri ile ilişkisine aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 12: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	St. Sap.	1	2	3
1. Yönetici Özerkliği	2,2733	,77288	1		
2. Örgütsel Adalet	3,7610	,74391	0,279	1	
3. İş Tatmini	3,9236	,49315	0,188	0,661	1
n:400,*p<05,**p<01,***p<001					

Tablo 12'ye bakıldığında yönetici özerkliği ile örgütsel adalet arasında 0,279 değeri ile pozitif yönlü anlamlı ve zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablo 12'de ortalama değerlerine göre Kırıkkale de hizmet veren özel işletmelerinin yöneticilerinin yönetici özerkliği algılarının ortalamasının beş üzerinden 2,27 olduğu tespit edilmiştir buna göre yöneticilerinin kendilerini yeterince özerk ya da bağımsız algılamadıklarından söz edilebilir. Ayrıca örgütsel adalet açısından yöneticiler değerlendirildiğinde ortalamanın yine 5 üzerinden 3,76 olduğu görülmüştür. Bu sonuç yöneticilerin örgütsel adalet algılarının ortalamanın üzerinde olduğuna işaret eder. Bir başka deyişle yöneticiler çalıştıkları işletme ortamını adil bir ortam olarak algılamaktadırlar. Öte yandan yönetici özerkliği ve iş tatmini arasındaki ilişkinin de 0,188 değeri ile yine zayıf ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir. İş tatmini değişkeninin ortalamasının 3,92 ile iş tatminin öne çıktığı bir iş yeri algısına sahip olduğundan söz edilebilir. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında ise 0,661 ile pozitif yönde anlamlı yüksek bir ilişkinin olduğu görülebilecektir. Kırıkkale de hizmet veren işletmelerinin yöneticilerine yapılan çalışmada yöneticilere göre örgütsel adalet ve iş tatmini arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan analizin sonucuna göre iş örgütsel adalet algısının yüksek olduğu düşünülen durumlarda iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu, örgütsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda iş tatmin düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında yöneticilerin yönetme yetisi ve özerkliği büyük etkiye sahiptir. Kararlarında özerk olan yöneticiler koordineli çalışmadaki etkili beşeri ve teknik kaynakların sağlanmasında bağımsızdırlar. Yöneticilerin üst yönetimden emir almadan kontrol sahibi olmaları, verdikleri kararlarının bilincinde olmaları, kararlarına hangi yollarla ulaşacakları, sorumluluklarını bilmeleri genel olarak örgütler için olumlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler karar verme sürecinde bağımsız olmak isterler ve çalışanların kararlara dahil olmalarını istemezler. Dolayısıyla karar almada özgür olduklarını düşünen yöneticiler için yeteri kadar özerk ortam sağlanmış olacak ve bu durum yöneticilerin performanslarına olumlu etki sağlayacaktır.

Özerk kavramı davranışsal teorileriyle yakından ilişkilidir. Yöneticiler açısından özerklik kavramı bir psikolojik ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç yöneticilerin davranışsal motivasyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etki sonucunda yöneticilerde kendilerine verilmiş olan bu hakkı en iyi şekilde gösterme gayreti oluşmaktadır. Bu durumda yöneticilerde daha fazla gönüllülük esası oluşturmaktadır. Örgütlerdeki yönetici özerkliği kavramı eşitlik, adalet, motivasyon ve tatmin kavramlarının önemini beraberinde getirmektedir. Yöneticiler sahip oldukları özerklik hakkı ile daha bilgili ve donanımlı olduklarını düşündüklerinden dolayı öz yeterlilik seviyeleri yükselmekte ve motivasyon düzeyleri artmaktadır.

Bir örgütte çalışan her bireyin örgüt içerisindeki adalet algılamaları oldukça önemlidir. Bu adalet algılarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; kaynak ve kazanımların paylaşımları, ödül ve cezaların adil bir biçimde dağıtılıp dağıtılmaması, kişilerin birbirleri ile etkileşimleri, alınan ücretler olarak sayılabilir. Çalışanlar, örgüt içerisinde haksızlık yapılmadığını ve herkese eşit muamele yapıldığını algıarlarsa bu durum onları örgütsel adalet seviyelerini ve iş tatmin düzeylerini olumlu etkilemektedirler. Örgütsel adalet algılarının örgüt içerisinde pek çok sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada örgütsel adalet algısının demografik özelliklere göre değişip değişmediği araştırma konusu olmuştur.

Örgütlerin başarısını etkileyen bir diğer faktör ise iş tatminidir. Kişilerin yaşamlarının önemli bir kısmı iş ortamında geçmektedir. Dolayısıyla işten elde ettikleri kişisel çıkarımları vardır. Bu sebeple iş tatmin sonuçları hem örgütsel hem de kişisel olmaktadır. Kişi işinden ne ölçüde memnuniyet duyarsa o kadar işinden tatmindir denilebilir. Bireylerin iş tatminlerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar örgütsel ve bireysel olarak gruplanabilir. Çalışanın işine karşı tatmin olması motivasyonlarını artırır, işe bağlılıklarını artırır, stresi azalır, performans ve verimliliklerini artırır. Bunlar iş tatmininin kişilere yönelik olumlu davranışsal sonuçlarıdır. İş tatminsizliğin yaşandığı örgütlerde ise çalışanların performanslarında düşüş, işte devamsızlık, işten ayrılma gibi negatif durumlar gözlemlenecektir. İş tatminsizliğine neden olan faktörlerden birisi de çalışanların örgütsel adalet algılamalarının düşük olmasıdır. Örgütsel adalet kavramının iş tatmininin üzerinde doğrudan olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Bu çalışmada, yönetici özerkliği ile örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri uygulanan analizler sonucunda incelenerek ortaya çıkarılmıştır. Çalışmaya katılan yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve bir takım bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre, ortalama değerleri itibariyle özel işletmelerde çalışan yöneticilerin yönetici özerkliği algılarının beş üzerinden 2,27 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre özel işletme yöneticilerinin özerkliklerinden bahsetmek çok mümkün değildir. Bu durum yöneticilerin üst yönetimden onay almadan karar alamadıklarını gösterir.

Örgütsel adalet ölçeği incelendiğinde ve alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilere bakıldığında, güvenilirlik düzeyleri; dağıtımsal adalet, 0,849 Cronbach Alfa değeri, işlemsel adalet, 0,881 Cronbach Alfa değeri ve etkileşimsel adalet, 0,801 Cronbach Alfa değerleri 0,7 kesme değeri üzerinde olduğundan dolayı çok güvenilirliklerinden bahsedilebilir.

Kadın ve erkek çalışanların cinsiyet özellikleri incelenmiş ve yönetici özerklikleri, örgütsel adalet ve iş tatmin boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin T testi sonuçlarına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet faktörü ile yönetici özerkliği arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. Verilen cevaplara ilişkin cinsiyet ile örgütsel adalet arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu

durum kadın ve erkeklerin adalet algılarının farklılaştığı saptanmakta ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla adalet algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların farklı uygulama ve ayrımlara maruz kaldığı söylenebilir.

Cinsiyet ve İş tatmin düzeyi incelendiğinde aralarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Kadınların yanıtlamış oldukları cevaplara göre erkeklere göre daha fazla tatminsiz oldukları görülmektedir. İş tatmininin alt boyutlarına bakıldığında içsel ve dışsal tatmin düzeyleri ile cinsiyet arasında da anlamlı farklılık olduğu gözlenmektedir.

Yöneticilerin unvanları ile yönetici özerkliği, örgütsel adalet ve iş tatmini incelenmiş ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin unvanları ile yönetici özerkliği arasında anlamlı farklılık vardır. Yani unvan derecesi arttıkça özerklik alanı da genişlemektedir. Üst düzey yöneticilerin özerklik algısı alt düzey yöneticilerin özerklik algısına göre daha yüksektir. Örgütsel adalet ile yönetici özerkliği arasında da anlamlı farklılık bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin adalet algısının alt düzey yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sahip oldukları unvanlar ile iş tatmini arasında da anlamlı farklılık vardır. Kişinin sahip olduğu unvan derecesi yükseldikçe iş tatmin düzeyleri de artmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim değişkenine bakıldığında, yönetici özerkliği, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Lisansüstü yöneticilerin özerklik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim özelliği ile yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durum yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında tatminsizlik yaşamadığını göstermektedir.

Araştırmanın ilk hipotezi olan “Yönetici Özerkliği İle İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır” ifadesi yapılan anket sonuçlarıyla doğrulanmış olmasına rağmen aralarındaki ilişki düzeyi zayıftır. Araştırmanın ikinci hipotezi olan “yönetici özerkliği ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır” ifadesi yapılan anket sonuçlarıyla doğrulanmış olmasına rağmen aralarında ilişki düzeyi çok zayıftır.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advance in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- Andersen, S. (2000). Fundamental human needs: making social cognition relevant. *Psychological Inquiry*, 11, (4), 269-276.
- Anderson, N., Ones, D., Ş., Sinangil, H.K.,Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial work and organizational psychology*, London: Sage Company.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L. ve Bucklew, N. S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship, *Group and Organization Management*, 33(6), 736-755.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Arvey, R. D. ve Jones, A. R. (1985). The use of in organizational settings: a framework for future research. *Research in organizational behavior*, 7, 367-408.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi. Doktora Tezi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet. Yüksek Lisans Tezi. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimsel Enstitüsü*, İstanbul.

Ayça A. (2013). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Niğde.

Bach, T. (2010). Policy and management autonomy of federal agencies in Germany. In *Governance of Public Sector Organizations*. 89-110. Palgrave Macmillan, London.

Bakan, İ. ve Büyükbese, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (7), 1-30.

Barker, K. J. ve Emery, C. R, (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personel, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 3, 297-309.

Barret, H., Edith ve Tyler T. R. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2) 296-304.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

Baymur, F. (1993). *Genel psikoloji* (11. Baskı). İstanbul: İnkılap Kitapevi.

Belk, R. W. (2016). Extended self and extending paradigmatic perspective stable. *Journal of Consumer Research*, 16(1), 129-132.

Beugre, C. D. (1996). Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression. Yayımlanmamış Doktora Tezi, *Renselaer Polytechnic Institute*, New York.

Beugre, C. D. (1998). Managing fairness in organizations, Westport, *Greenwood Publishing Group*.

Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an african perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.

- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L., (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgements. *Academy of Management Journal*, 31 (3).
- Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. İçinde J.Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in Organizational Justice*. California: Stanford University Press. California
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life, New York: Wiley.
- Bolat, T. ve Erdem, B. (2008), *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Deta yayıncılık
- Bora, D. (2019). Örgütlerde Özerklik Ve Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Nevşehir Otel İşletmeleri Örneği. Doktora Tezi. *Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Nevşehir.
- Burris, V. (1983). The social and political consequences of overeducation. *American Sociological Review*, 4(48), 441-468.
- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a Case Study. 38, 521-537.
- Cihangir Ç. Z. (2009). Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: Öz belirleme kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(31), 23-31.
- Cihangiroğlu, Y. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(10), 194-213.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., D.E. Conlon, M.J. Wesson ve C.O.L.H. Porter ve K. Yee NG (2001). Justice at the millennium: a meta review of years of organizational justice research. *Journal of Applied Phsicology*, 86 (3), 425-445.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*. 83(2), 85-11.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.

- Çolak, M. ve Erdost, E. (2004). Organizational justice: a review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Daft, R.L. (2000). Management, 5th ed., Dryden, Orlando
- Davis, K. (1984). *İşletmede insan davranışları*. (Çev. K. TOSUN vd.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Davis, K. (1989). *Human behavior at work, organizational behavior* (8. Baskı). New York: McGraw Hill Book Company.
- Deci, E. L. ve Ryan R. M. (2008). Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49 (3), 182-185.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Deci, E. ve Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Den Hartog, D. N., ve Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107, 35-47.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dodd N. G. ve Ganster D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (4), 329-347.
- Doğan, H. ve Can, A. (2009). Örgütlerde mesleki özerklik sorunu ve Süleyman Demirel Üniversitesi sağlık araştırma ve uygulama merkezinde ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 133-148.

- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Erdoğan, S. B. (2009). Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü. 165-170.
- Erdoğan, D. (1997). *İşletmelerde davranış*. Ankara: Dönence Basım ve Yayın.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Eren E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Eroğlu F. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Eroğlu, Gün, Ş. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Denizli.
- Eskildsen, J. K. ve Dahlgaard, J. J. (2000). A casual model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1061-1088.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H.J. (1985). Managing individual and group behavior in organizations. McGraw-Hill Book Company.
- Folger, R. ve Cropanzano R. (1998). Organizational justice and human resource management, sage publications, london procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 31(2), 326.
- Francesconi, M. (2001). Determinants and consequences of promotions in britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63(3), 279-310.

- Gazıoğlu S. ve Tansel A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38, 1163–1171.
- Gillies, C. B. (1989). Chromosome pairing and fertility in polyploids. In: Gillies, C. B. (ed.) *Fertility and Chromosome Pairing: Recent Studies in Plants and Animals*, 137–176. CRC Press, Boca Raton.
- Gillion, R. (1995). *Philosophical medical ethics*. Wiley Medical. London.
- Görgülür, A., (2013). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Niğde.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1): 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal Of management*, 16(2), 399-430.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, 79-103.
- Gruneberg M. ve Wall T. (1984). *Social psychology and organizational behaviour*. New York.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumu*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gümüş, Y. D., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi* (1. Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde iş doyumu ve güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güney, S. (2008). *Davranış bilimleri* (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman J. R. ve Oldham G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- 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), 250-79.

- Heather, K. ve Spence, L. (2004). Hospital nurses: perceptions of respect and organizational justice, *JONA*, 34 (7/8).
- Herzberg, F. (1968). One More Time:How Do You Motive Employees?. *Harward Business Review*, 46. 1968.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *The American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1985). Test for individual perceptions of job equity: some preliminary finding. *Perceptual and Motor Skills*, 61, 1055-1064.
- İbrahimzade, Y. Y. (2016). Algılanan Örgütsel Adaletin, Güven ile Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- İnce, M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme*. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Antalya.
- 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.

- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1).
- Johns, G. (1983). *Organizational behaviour: understanding life at work*, Glenview, Scout: Fresman.
- Johnsrud, L., Heck, K., Ronald H. ve Rosser, V. J, (2000). Morale matters: midlevel administrators and their intent to leave. *Journal of Higher Education*, 71 (1). 31-47.
- Karacaoğlu, K. ve Saydam F. (2020). Otel işletmelerinde yönetici özerkliği, stratejik kontrol, örgütsel politika ve stratejik planlama performansı ilişkisi üzerine bir araştırma: Antalya örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 611-630.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. İstanbul: Türkmen
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*, (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lawler, E. E. ve Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Lee, T.W. ve Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19.
- Lerner, M. J., (1977). The justice motive: some hypotheses as to its and forms. *Journal of personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, S. G. (1976). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. National Science Foundation, Washington D.C.

- Leventhal, S. G., James W. Michaels and Sanford C. (1972). Inequity and interpersonal conflict: reward allocation and secrecy about reward as methods of preventing conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(1), 88-102.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, IL: Rand McNally, 1297-1349.
- Luthans, F. (1973). *Organizational behavior* (6. Baskı). McGraw-Hill. New York.
- Major B. ve Deaux, K. (1982). *Adalet davranışında bireysel farklılıklar*. New York: Akademik Basın.
- Markow, F. ve Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8- 27.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, Paul D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy Of Management Journal*, 35, 632-653.
- Meiksins F. P. ve Watson M. J. (1989). Professional autonomy and organisational constraint: the case of engineers. *Sociological Quarterly*, 30(4), 561- 585.
- Millıman, J., Czaplewski A. J. ve Ferguson J. M. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical 205 assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), 426-447.
- Niehoff, B. N., Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Oshagbemi, T, (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (7), 502-528.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerinde etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113- 130.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 182-202.

Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5: 107-117. İstanbul: İstanbul Barosu.

Özmen, N.T., Arbak Ö., Özer Y. ve Süral P. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.

Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2).

Öztürk S. ve Dünder H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2).

Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.

Pendlebury, M. (2004). Individual autonomy and global democracy. *Theoria*, 43-58.

Pergamit, M. R. ve Veum, J.R. (1999). What is a promotion? Industrial and labor relations review, 52(4), 581–601.

Pillai, R., Schriesheim C. A. ve Williams E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal Of Management*, 25(6), 897-933.

Polyhart, R. ve Ryan, M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: an examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 72, 308-335.

Rocco, A. D. ve Kostanski, M. (2001). Burnout and job satisfaction among Victorian secondary school teachers: a comparative look at contract and permanent employment. Atea Conference, 24-26 September, Melbourne.

Ross, Thibaut ve Evenbeck (1971). Some determinants of the intensity of social protest. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 7, 401-418.

Ross, Thibaut ve Evenbeck (1971). Some determinants of the intensity of social protest. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 7, 401-418.

Ryan, R. M. ve Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.

Ryan, R. M. ve Lynch, J. H. (1989). Emotional autonomy versus detachment: Revisiting the vicissitudes of adolescence and youth adulthood. *Child Development*, 60, 340-356.

Saal, F. E. ve Moore, S. C. (1993). Terfi adaleti ve terfi adaylarının niteliklerine ilişkin algılar. *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 78, 705-710.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji* (3. Basım). İstanbul: Alfa Basın Yayın.

Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4 (3), 203-215.

Saydam, F. (2020). Otel İşletmelerinde Yönetici Özerkliği, Stratejik Kontrol, Örgütsel Politika Ve Stratejik Planlama Performansı Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği. Doktora Tezi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Nevşehir.

Schultz, D. P. Ve Schultz, S. E. (1990). Psychology and industry today: an introduction to industrial and organizational psychology, New York.

Scott, B. A. ve Colquitt, J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity, Exchange ideology and the big five. *Group&Organization Management*, 32(3), 290-325.

Sevimli, F., İşcan, Ö.F, (2005), Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5, 1-2, 49-68.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F, (2005), Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5, 1-2, 49-68.

Sezgin, O. (2009). Exploring The Relationship Between The Concepts of Organizational Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Yayımlanmamış Doktora Tezi, *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Shi, J., Lin, H. ve Wang, L. (2009). Linking the big five personality constructs to organizational justice. *Social Behavior and Personality*, 37(2), 209-222.

Soyer, F., Can, Y. ve Kale, F, (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli faktörler açısından incelenmesi. Niğde Üniversitesi, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(9), 259-271.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations* 39, 1005- 1016.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences. California: Sage Publication.

Stock, R. M., ve Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy Marketing Sciences*, 33,536–553.

Suyünç, H. (1998). İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çanakkale.

Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne

ve İş Tatminine Yönelik Algı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Şengül, C. (2008). Örgüt Çalışmalarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Şimşek, Ş. (1997). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Konya: Damla Matbaası.

Tekeli, İ. (2014). Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi; İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Tevrüz, S. (2002). *Güdüleme, örgütte kişisel gelişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Thibaut, J. ve Laurens W. (1978). A theory of procedure. California Law Review, 66(3), 541- 566.

Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*, (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.

Tütüncü Ö. (2000). Karayolu ulaştırma işletmelerinde işten ayrılma eğiliminin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4).

Tyler, T. R., Rasinski, K. A. ve Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*. 48(1), 72-81.

Utaş, Ç. I. (2017). Hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde iş motivasyonu ve üretim. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(1), 1-21.

Vecchio, R.P., (1988). Organizational behavior. *The Dryden Press*, New York.

- Verhoest, K., Peters, G., B., Bouckaert, G., ve Verschuere, B. (2004). The Study of Organisational Autonomy: A Conceptual Review. *Public Administration and Development*, 24, 101-118.
- Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). Hisse senedi araştırmasında yeni yönler. *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*, 25(2), 151-176.
- Wang, G. ve Netemeyer, R. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self efficacy and performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30 (3), 217-228.
- Wehmeyer, M. L. (1999). A functional model of self-determination: Describing development and implementing instruction. Focus on Autism and Other Developmental Disabilities, 14(1), 53-62.
- Wilensky H. (1964), The professionalization of everyone? *The American Journal of Sociology*, 19(2).
- Yüksel Ö. (1990). *Personel organizasyonu: iş gören verimliliği ve tatmini açısından*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Yürür, Ş. (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.

Web Kaynaklar

<https://sozluk.gov.tr/>

EKLER

Ek1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket "Yönetici Özerkliği ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi ; Kırıkkale Örneği " başlıklı çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması sorulara özenle vereceğiniz yanıtlarla mümkün olacaktır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz. Saygılarımızla...

1. Ortalama çalışan sayısı:

2. İşletme türü : ☐ hizmet işletmeleri ☐ ticari işletmeler ☐ endüstri işletmeleri

3. İş unvanları : ☐ üst düzey yöneticisi ☐ orta düzey yönetici ☐ alt düzey yönetici

4. Eğitim Durumunuz: ☐ Önlisans (MYO) ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5. Cinsiyet : ☐ Kadın ☐ Erkek

6. Çalışma Süreniz: ☐ 0-1 yıl ☐ 2-3 yıl ☐ 4-5 yıl ☐ 6 yıl ve üzeri

Doç. Dr. CİHAT KARTAL Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Ayşe SAYDAM Kırıkkale Üniversitesi
--	--

Aşağıda yer alan Yönetici Özerkliği ile ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz.	Kesinlikle Yanlış	Yanlış	Ne Doğru Ne Yanlış	Doğru	Kesinlikle Doğru
01. Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni müşteri segmentlerine pazarlama yapabilirler					
02. Üst yönetim ekibinin altındaki yöneticilerin, yeni hizmet geliştirme konusundan inisiyatif alırken üstlerinden herhangi bir onay almaları gerekmez.					
03. Üst yönetimin altındaki yöneticiler, üstlerinden onay almadan yeni uygulamaları başlatabilirler.					
Aşağıda yer alan Örgütsel Adalet ile ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
01. Çalışma programın adildir.					
02. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
03. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
04. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
05. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
06. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					

07. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
08. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
09. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. . İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					

20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar					
Aşağıda yer alan <i>İş Tatmini</i> ile ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
01. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
02. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
03. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
04. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
05. Yöneticimin. ekibindekileri kişileri yönetme tarzı bakımından					
06. Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından					
07. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
08. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
09. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					

10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Anket burada bitmiştir, teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ayşe Saydam

Doğum Tarihi :

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim Durumu:

Lisans: Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. 2019.

Yüksek Lisans: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

Yayınları (Diğer) : Saydam, A. (2021). Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışanların (Home Office) İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi. Uysad 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, 7-19. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:183).