

T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI



ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ:  
BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BERKAY ÇEVİRME

İSTANBUL, 2021

T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI



ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ:

BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BERKAY ÇEVİRME

İSTANBUL, 2021

## KABUL VE ONAY

**BERKAY ÇEVİRME** tarafından hazırlanan “**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 23.02.2021 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

**Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ** .....

Üye

**Prof. Dr. Gönen Ilkar DÜNDAR**

**İstanbul Üniversitesi** .....

Üye

**Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE**

**İstanbul Arel Üniversitesi** .....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23.02.2021

**BERKAY ÇEVİRME**

## ÖZET

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BERKAY ÇEVİRME  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**(DANIŞMAN: PROF. DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ)**

**İSTANBUL, 2020**

Dünya kendi düzleminde değişim ve dönüşümler yaşarken işletmeler içerisinde insan faktörünün önemi gittikçe artmaktadır. Örgütler bu değerli faktörün önemini kavrayıp bağlılıkları arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Günümüz örgütlerinin buna yönelik iş tatmin ve adalet olgusunun hakkaniyet ile uygulanması için azami özen göstermektedirler. Bu nedenle araştırmamızda örgütsel adalet algısı ve iş tatmin arasındaki bağ üzerinde durulmuştur. Çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini ölçekleri kullanılmış olup bunlar arasında ilişkilerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Çalışma İstanbul ilçelerinden biri olan Beylikdüzü ilçesinin belediye çalışanı 128’i erkek, 125’i kadın toplam 253 kişinin dahilinde olmuştur.

Çalışma içerisinde uygulanan faktör analizleriyle örgütsel adalet algısının boyutlarının bağıntılılığı gözlemlenmiştir. Korelasyon analizinde iş tatmin ile örgütsel adalet algısının anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışma dahilinde uygulanan T-testi sonucunda ise çalışanlarda örgütsel adalet algısının ve iş tatminine yönelik yaklaşımları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık barındırdığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra iş görenlerin eğitim düzeyi ile adalet algılarında farklılık barındırmadığı gözlemlenmiştir. Çıktılar sonucunda örgüt içerisinde insan kaynakları ve yönetim bölümlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, İş Tatmini

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION:**

#### **THE CASE OF BEYLİKDÜZÜ MUNICIPALITY**

#### **MSC THESIS**

#### **BERKAY ÇEVİRME**

#### **GRADUATE SCHOOL, İSTANBUL AREL UNIVERSITY**

#### **BUSINESS ADMINISTRATION**

**(SUPERVISOR: PROF. DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ)**

**İSTANBUL, 2020**

While the world is experiencing changes and transformations on its own plane, the importance of the human factor in businesses is increasing. Organizations understand the importance of this valuable factor and work to increase their loyalty. Today's organizations pay utmost attention to implementing the concept of job satisfaction and justice. Therefore, our research focused on the link between the perception of organizational justice and job satisfaction. In this study, organizational justice and job satisfaction scales were used and it was aimed to reveal the relationships between them. It is hoped that a conclusion will be reached. For this purpose, the municipality of Beylikdüzü, one of the districts of Istanbul, includes 253 employees, 128 of whom are male and 125 of which are female.

Based on the factor analysis applied in the study, it has been observed that the dimensions of the organizational justice perception are interrelated. As a result of correlation analysis, it was seen that there is a significant and positive relationship between job satisfaction and organizational justice perception. As a result of the T-test conducted within the study, it was concluded that the employees' perception of organizational justice and their approach to job satisfaction contained a significant difference according to gender. In addition, it has been observed that the education level, which differs among the employees, does not differ in their perceptions of justice. As a result of the outputs, it is thought that it will provide card to human resources and management departments within the organization.

**Key Words:** Organizational Justice, Job Satisfaction

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	1
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ .....	v
KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Konusu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	1
1.3. Araştırmanın Önemi.....	1
1.4. Araştırmanın sınırlılıkları Kısıtları.....	2
1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	2
1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	2
1.7. Araştırmanın Değişkenleri, Modeli ve hipotezleri .....	3
1.8. Araştırma erilerinin oluşturulması ve Toplanması.....	5
1.9. Araştırmanın Bölümleri .....	6
<b>2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....</b>	<b>7</b>
2.1. Adalet Kavramı ve Önemi .....	7
2.2. Adaletin Unsurları .....	8
2.2.1. Eşitlik .....	8
2.2.2. Karşılıklılık .....	9
2.2.3. Rasyonellik.....	10
2.3. Örgütsel Adalet Tarihçesi .....	10
2.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tarihçesi.....	10
2.3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	13
2.4. Örgütsel Adalet Teorileri / Kuramsal Yaklaşımlar .....	20
2.4.1. Reaktif- İçerik Teorileri .....	21
2.4.2. Proaktif- İçerik Teorileri .....	22
2.4.3. Reaktif - üreç Teorileri.....	23
2.4.4. Proaktif- üreç Teorileri .....	24
2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Unsurlar .....	25
2.5.1. Bireysel Özellikler .....	25
2.5.2. Örgütsel Özellikler .....	26
2.6. Örgütsel Adaletsizliğin sonuçları .....	26
2.7. Örgütsel Adalet Ölçekleri .....	28
<b>3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....</b>	<b>29</b>
3.1. İş Tatmini ve tarihçesi .....	29
3.2. İş Tatmininin Önemi .....	31
3.3. İş Tatmini Algıları.....	33
3.3.1. İçsel Tatmin.....	33
3.3.2. Dışsal Tatmin .....	34
3.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler .....	34
3.5. İş Tatminsizliğinin sonuçları .....	38
3.6. İş Tatmini Ölçümü .....	40

3.7.	Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi .....	43
3.7.1.	Örnekleme Ait Demografik Özellikler.....	43
3.7.2.	Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Ölçeklerinin Geçerlilik, Güvenirlik ve Faktör Analizi .....	46
3.7.3.	Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Regrasyon Analizi.....	53
3.7.4.	Örgütsel Adalet ve İş Tatminin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının Analizi.....	54
4.2.	Hipotez Testi Sonuçları.....	61
<b>4.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>62</b>
<b>6.</b>	<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>65</b>
<b>7. ekler</b>	<b>ek 1: ANKET FORMU .....</b>	<b>75</b>
<b>EK 2:</b>	<b>ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ.....</b>	<b>77</b>
<b>EK 3:</b>	<b>İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ .....</b>	<b>78</b>
<b>8.</b>	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>79</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	3
Şekil 2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	21
Şekil 3. Bilimsel Değerlemede Kabul Edilen KMO Değerleri.....	50



## TABLO LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 1 Dağıtımsal Adalet ve İşlemsel Adaletin karşılaştırılması.....	16
Tablo 2 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenleri .....	43
Tablo 3 Katılımcıların Yaş Değişkenleri .....	44
Tablo 4 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenleri .....	44
Tablo 5 Katılımcıların Eğitim Düzeyine ilişkin Tablo .....	45
Tablo 6 Katılımcıların Hizmet Süreleri.....	45
Tablo 7 Katılımcıların Üstlendikleri Görevleri.....	46
Tablo 8 Değişkenlerin Güvenirlilik Katsayıları .....	47
Tablo 9 Örgütsel Adalet İfadelerine Yönelik Toplam puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon katsayıları .....	48
Tablo 10 İş Tatmini İfadelerine Yönelik Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	49
Tablo 11 Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin İfadelerin Faktör Yükleri .....	51
Tablo 12 İş Tatmin Ölçeğine ilişkin İfadelerin Faktör Yükleri .....	52
Tablo 13 Örgütsel Adalet Algısının İçsel Tatmin Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regrasyon Analizi .....	53
Tablo 14 Örgütsel Adalet Algısının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regrasyon Analizi .....	53
Tablo 15 Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenini Gösteren Tablo .....	54
Tablo 16 İş görenlerin Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Analizi.....	55
Tablo 17 İş Tatmini (İçsel Tatmin) Algılarının Cinsiyet Değişkeni .....	55
Tablo 18 İş Tatmini Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi .....	55
Tablo 19 İş görenlerin Adalet Algıları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analiz .....	56
Tablo 20 İş görenlerin Adalet Algılarıyla Örgüt içerisindeki Görevleri Arasındaki İlişkinin Analizi.....	56
Tablo 21 İş görenlerin Adalet Algılarının Örgütte Üstlendikleri Göreve Göre Farklılıkların Analiz Sonuçları.....	57
Tablo 22 İş Tatmini (İçsel tatmin) Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analiz Tablosu .....	58
Tablo 23 İş Tatmini Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı .....	58
Tablo 24 İş Tatmini (Dışsal Tatmin) Algılamaların Üstlendikleri Göreve Göre Analizi .....	59
Tablo 25 İş Tatmini Algılamaların Üstlendikleri Göreve Göre Farklılıkları.....	59
Tablo 26 Hipotez Testi Sonuçları Tablosu .....	61

## KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**İTE:** İş Tanımlama Endeksi

**SFMSQ:** Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire

**SPSS:** Statistical Package Soacil Science

**KMO:** Kaiser Meyer Olkin



## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince yardım, tavsiye ve desteği ile her zaman yanımda olan danışman hocam Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde, hocamın tecrübeleri her öğrencisinde olduğu gibi banada bir çok yeni değerler katmıştır.

Eğitim hayatımın her aşamasında yanımda olan ve varlığını bir çınar dengi tutan bu noktada yaşama dair her olguda varlıklarını hissettirdikleri gibi, Yüksek Lisans sürecinde de her an beraber olduğum, maddi-manevi bütün desteklerini veren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Aile içerisinde her zaman yanımda olduğunu hissettiren ve desteğini hiç bir zaman esirgemeyen deneyim ve tecrübelerini paylaşan canım annem Muazzez ÇEVİRME'ye şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca 10 yıldır eğitim hayatıma devam ettiğim İstanbul Arel Üniversitesi hocalarımıza bizleri bu günlere taşıdıkları için minnet ve şükranlarımı sunarım. Sizler olmasaydınız bizler bu gün asla bu aşamaları katedemezdik.

Siz Değerli Hocalarımıza, yapmış olduğum araştırmayı sunmanın mutluluğu ve gururunu yaşamaktayım.

23.02.2021

Berkay ÇEVİRME

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Araştırmanın Konusu

Yapılan araştırmanın temel amacı, iş tatminiyle örgütsel adalet arasında olan bağıntıyı incelemek ve sonuçları göstermektir. Bu hedefle, Beylikdüzü belediyesinde çalışmakta olan iş görenlerin örgütsel adalet algısıyla işlerinde yaşadıkları iş tatmin düzeyleri temel alınmıştır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Gelişen ve dönüşen dünyada ürün ve hizmet çıktısı sağlayan örgütler hizmetlerde kalite ve memnuniyeti yakalamak için insan kaynağını verimli ve etkili kullanmaları gerekmektedir. Üstünlüğün en değerli ögesi olarak insanı değerlendiren örgütler, iş görenlerin örgüte karşı davranışlarını ve bağlılıklarını geliştirmek için çaba sarf etmektedirler. Örgütler, insan ögesini değer olarak merkeze alırken iş ortamında da ilişkiler boyutuyla adil olmak zorundadır. Örgütler, organizasyon içinde çalışanın önemini göz önünde bulundurarak iş görenlerin tatmin düzeyini artırmak için örgüt içi adaleti sağlamalıdır.

Örgütsel adalet, iş yerinde iş görenlerin tatminlerini ve görevlerini maksimal seviyede tamamlamasını ifade etmektedir. Günümüz örgütlerinde, performanslarını en üst seviyede gerçekleştirmek için örgütsel adalet büyük önem taşımaktadır. Örgütler, iş görenlerden bağlılıklarını göstermelerini beklerken iş görenlerde örgütlerine bağlılık noktasında duygusal tepkiler vermektedir. Bu tepkiler, olumluysa iş tatmini vardır denilebilir. Oluşan iş tatmini ise örgüt yararıyla iş gören performansları arasında bağlantı kurulmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet algısının iş tatmin düzeyi arasındaki bağıntının analiz edilmesidir.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Globalleşmeyle insan faktörüne değer vermenin ön plana çıktığı dünyada, örgütlerde çalışanlarının duygu durumlarına değer vermektedir.

Örgütsel adalet ahlaki ve eşit bağlanımların organizasyon içerisinde hakim olma durumunu sağlamaya çalışmaktadır. Bu çalışmamız örgütlerde, iş gören tutumlarını, tepki durumlarını ölçmek, örgütsel adaletle iş görenlerine yönelik adilane olmayan durumlara karşı davranışlarını veya çalışanların adalet olgusunu sağlamaya yönelik tutumlarının saptanması için önem teşkil etmektedir.

İşletmeler iş mahallerinde iş görenlere ve örgütsel vizyon ve misyon değerlerine rota belirlemek için; performansların ölçümlemesini yaparken güvenilirliği ve iş tatminiyle örgütsel adalet arasındaki ilişki düzeyini görebilmeyi isterler. İş tatmini ve örgütsel adalet farklı alt boyutlar barındırır, bu yüzden boyutlar arasındaki ilişki düzeyinin her açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmamızda anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, korelasyon, t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova) kullanılmış olup, sonuçlar tablo olarak gösterilmiştir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları (Kısıtları)**

Araştırmada, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olan bağıntının önemi analiz edilip açıklanması için, İstanbul İlinde yer alan Beylikdüzü belediyesi çalışanları ile ortaya çıkan sayısal döküman sonuçlarının güvenilirlik, geçerlilik, uygulanan anketin teknik yapısı ve sosyal bilimlerde çalışmalarında uygulanan araştırma modellemelerinin genel sınırlılıklarıyla kısıtlıdır.

#### **1.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırması yürütülen örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi evreni ve örnekleme, verilerin toplanma modeli elde edilen verilerin çözümüne yorumlanmasında kullanılmış olan istatistiksel yöntemlerle teknikler açıklanmaktadır.

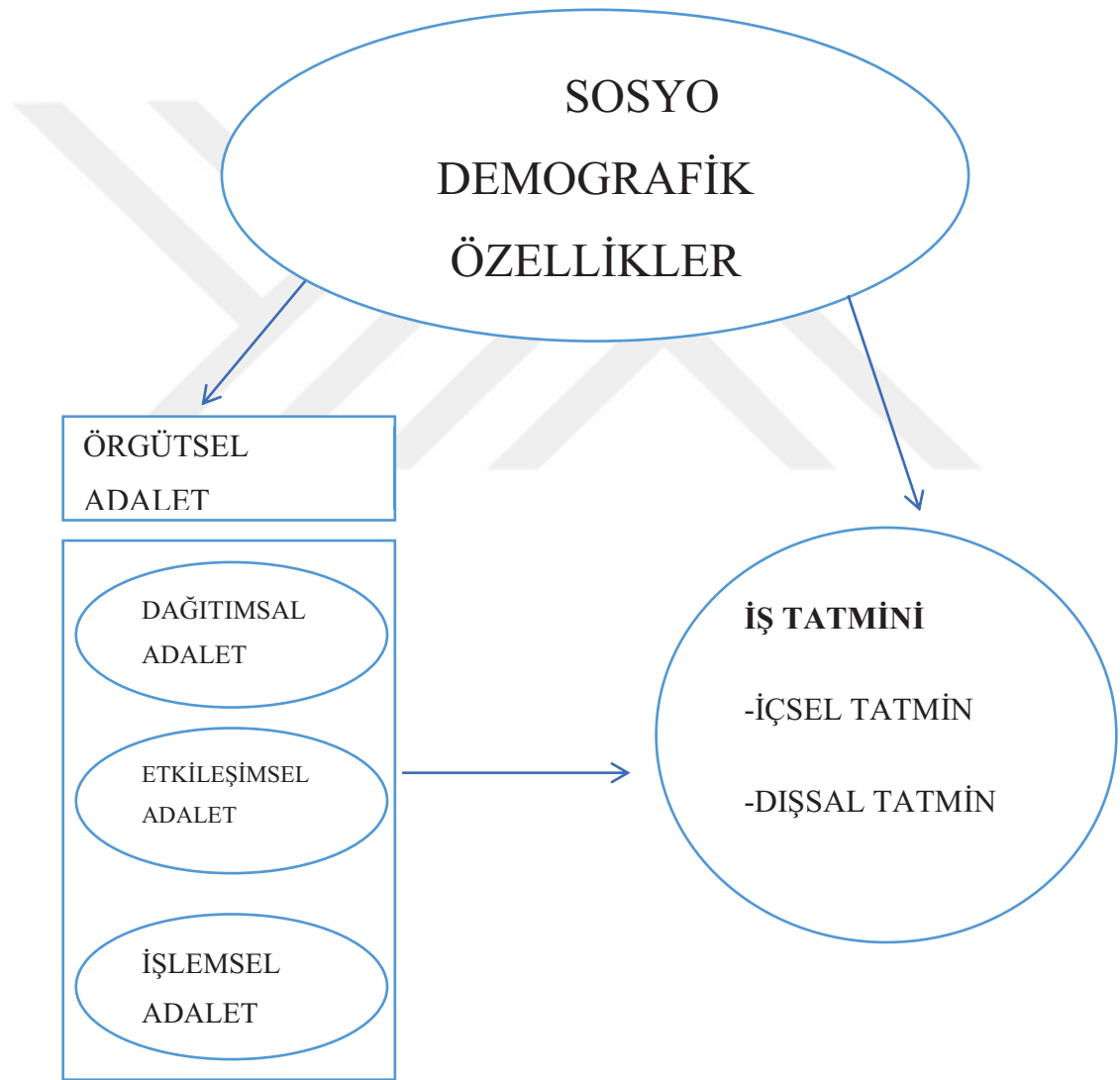
#### **1.6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni İstanbul İlinde bulunan beylikdüzü belediyesi çalışanlarıdır. Toplam 285 iş görene kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılarak daha önceden hazırlanmış olan anket soruları yöneltmiştir. İş görenler

içerisinden anket sorularına 253 kişi cevap vermiştir. Anketlere dönen kişi sayısı üzerinden sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

### 1.7. Araştırmanın Değişkenleri, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmamızda iş görenlerin örgütsel adalet algısıyla yaşadıkları iş tatmini bağıntısı incelenecektir. Araştırma yapılan konunun ayrıntılı literatür incelemesi sonucunda araştırmanın model ve değişkenleri belirlenmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel adalet bağımlı değişkeni ise iş tatmini olarak belirlenmiştir.



Şekil 1 Araştırmanın Modeli

Araştırma modelindeki ilişki doğrultusunda ve yapılan literatür taraması sonucunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

1. H<sub>1</sub>: Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
2. H<sub>1</sub>: İş görenlerin örgütsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.
3. H<sub>1</sub>: İşgörenlerin işlemsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.
4. H<sub>1</sub>: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.
5. H<sub>1</sub>: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.
6. H<sub>1</sub>: İşgörenlerin iş tatmini algıları sosyo-demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.
7. H<sub>1</sub>: İşgörenlerin örgütsel adalet algıları eğitim seviyesine açısından farklılık göstermektedir.
8. H<sub>1</sub>: İşgörenlerin adalet algılarının organizasyon içindeki rol aldıkları görevler açısından farklılık göstermektedir.
9. H<sub>1</sub>: İşgörenlerin iş tatmini algılarının eğitim seviyesi açısından farklılık göstermektedir.
10. H<sub>1</sub>: İşgörenlerin iş tatmini algılarının organizasyon içindeki rol aldıkları görevler açısından farklı algılar olduğu göstermektedir.

## 1.8. Araştırma Verilerinin Oluşturulması ve Toplanması

Bu çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmin ölçekleri kullanılmıştır.

Bu çalışmada iş tatminini ölçmek için, Weiss, Davis England ve Lofquist'in (1967) geliştirmiş olduğu ve Oran (1989) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, Yıldırım'ın (1996) Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmüş olduğu Minnesota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kullanılmıştır (Yıldırım, 1996). Söz konusu ölçek 20 madde olup, 5'li Likert ölçeği temelinde değerlendirilmiştir. Araştırmada örgütsel adaleti ölçeği olarak, Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirmiş olduğu Yıldırım'ın (2002) Türkçe'ye çevirdiği ölçek kullanılmıştır.

Bu araştırmada, örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeyi ve adalet algıları arasındaki bağlantının düzeyi incelenmiştir. İş görenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ve bu algının iş yapış sürecine etkisi araştırılmıştır.

İşveren yapılar, çalışma ortamlarında, iş görenlere ve örgüt içerisinde yer alan vizyon ve misyonlarına yönelik etki edebilmek için performanslarını değerlendirip sonuçlara ulaşırken güvenilirliği ve örgütsel adaletle iş tatmin arasında olan bağıntıyı projekte etmek isterler. Hem iş tatmini hem de örgütsel adalet algısının kendi içerisinde yer alan farklı boyutların kendi aralarındaki ilişkilerinin tüm yönleri ile ele alınması gerekmektedir. Araştırmanın ana hedefi, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet (Kişilerarası ilişkide Adalet ve Bilgisel Adalet) algısı olmak üzere üç farklı ana boyutta incelemek ve bu boyutların çalışanların sahip olduğu demografik özelliklerin bağıntısıyla iş tatmini arasında yer alan bağıntıyı gözlemlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma dahilinde; iş görenlerin örgütsel adaletle iş tatmin düzeylerini örgüt içerisindeki görev, yaş, medeni durum, cinsiyet gibi özellikleriyle olan bağıntı incelenmiştir. Bu çerçevede, özellikle sürekli üst yönetimi değişen bir yapı olan yerel yönetimlerden biri olan İstanbul ili içerisinde yer alan beylükdüzü belediyesi çalışmanın evreni seçildi kolayda örneklem metoduyla çalışanların üzerinde 285 kişiye anket çalışması yapılmıştır. Çalışanlardan ankete cevap veren iş gören sayı 253 olup, bulgular cevap verilen sayı üzerinden araştırılmıştır.

Örgütsel adalet algısıyla iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirmiştir. Çalışanların iş tatminiyle örgütsel adalet algılarının belirlenmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel adalet algısına bakış açıları için kullanılan iş tatmini ve örgütsel adalet ölçekleri 20'şer soru olmak üzere toplam 40 sorudan oluşmaktadır.

### **1.9. Araştırmanın Bölümleri**

Bu araştırma giriş, kuramsal çerçeve, bulgular, sonuç şeklinde dört ayrı bölüm şeklindedir. Giriş kısmında araştırmanın konusu, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları anlatılmıştır. Kuramsal çerçeve bölümünde araştırmanın kavramları ele alınmış olup, önemli kabul edilen kavramlar çerçevesinde araştırmanın ana temaları açıklanmış ve gerekçelendirilmiştir. Bulgular bölümünde anket ve ölçeklerin istatistiksel analizleri ve yorumları verilmiştir. Sonuç bölümünde ise verilen analizler kavramsal çerçeve bağlamında tartışılmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı insanlığın varlık gösterdiği an itibariyle değer olan bir kavramdır. İnsanlar yerleşik yaşama geçişi ve devletleşme düzeyi ile birlikte sürekli önemini koruyan bir kavram olmuştur. Örgütsel adalet kavramı adaletin iş hayatı içerisindeki yansıması ile birlikte değer kazanmıştır.

### 2.1. Adalet Kavramı ve Önemi

Adalet olgusu özellikle filozofların ilgisini çekmiş bir kavramdır. Platon ve Aristo'ya kadar dayanan adalet kavramı, felsefe tarihi hatta insanlık tarihi kadar eskilere dayanan bir kavramdır. Aristo'nun adalet üzerine yapmış olduğu çalışmalar ise bunun bir göstergesidir (Baş ve Şentürk, 2011: 32). Bunun yanı sıra Hammurabi Kanunları (M.Ö. 18), toplumu düzenlemenin temelini oluşturmuştur. Dolayısıyla insan hakları, iyi bir hayat ve adalet kavramlarının önemi o zamanlarda da vurgulamıştır (Yavuz, 2010: 303-312). Yunan tarihsel dönemlerinde adalet üç temel kuram üzerinde bütünleştirilmiştir. Usul, Etik ve Kural öğelerinin barındırdığı değerler doğrultusunda yazılı kanunların temelini oluşturmuştur (Orhan, 2012: 13-15).

Adaletin asıl ilerleme noktası duygusal bir form olan etik üzerine inşa edilmişse de ilerleyen dönemlerde sosyal varlık olan insanların gündelik ilişkilerini düzenlemekte önemli bir parametre ve gereklilik haline gelmiştir

(Kaya, 2008:230-233). Günden güne ise adalet kavramı genişlemiş ve gerek kişiler gerekse örgütler açısından önemli bir kavram haline gelmiştir.

Birçok değişik alanı ilgilendiren adalet kavramı hem kişisel bir unsur hem de kişinin içinde bulunduğu sosyal yapı ve grubun bir parçasıdır (Kavak ve Kaygın, 2018: 33-51). Adalet kavramı gerek yerli gerekse yabancı literatür de sıklıkla çalışılan konular arasında yer almaktadır. Adalet kavramı ile ilgili bazı tanımlar şu şekilde gösterilebilir.

- Ulpian'a göre sonsuz bir döngü halinde herkese payına düşeni vermek
- Grotius'a göre verilen ve söylenen sözlere bağlı kalmak
- Kant'a göre şerefli yaşa, kimseye zarar verme ve herkese payına düşeni ver" (Güriz, 1994:14)
- Rawls'e göre özgürlükler ve fırsatlar eşitliği ekseninde kalmak (Kaya, 2008: 234).
- Hume'a göre kaynağı fayda olan bir erdem olarak nitelendirilmektedir (Gülcan, 2007: 88).

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar göstermektedir ki adalet kavramı insanlar için her zaman güncel ve araştırılan bir kavram olmuştur. Tanımlar farklı açılardan bakışlar neticesinde ortaya çıktığı gözlenmekle beraber adalet kavramının temel olarak herkesin hak ettiğini alabilme durumudur. Nihai olarak duygusal bir varlık olan insanın hem maddi hem de manevi olarak adalet algısını görmek istemektedir. Bu doğal ihtiyaç etkileşim alanları çoğaldıkça sürekli aranan bir olgu olacaktır.

## **2.2. Adaletin Unsurları**

Adaletin algı mekanizması ile uygulama mekanizması arasındaki bağıllığın giderek belirginleşmesi ile adalet kendi kavramsal bütünlüğüne doğru yol almaktadır. Bu noktada adaletin kısmen de olsa kendi çerçevesine sahip olması öngörüsü ile hareket edilir ise oluşumunda etki eden unsurları incelemek gerekir. Adaleti oluşturan unsurlar aşağıdaki kavramlarda açıklandığı üzere üç ayrı unsur şeklinde incelenmektedir.

### **2.2.1. Eşitlik**

Adaleti oluşturan unsurlardan biri eşitlik kavramıdır. Eşitlik herkese eşit ilkeler doğrultusunda davranmayı temel alır. Ancak eşitlik ile adalet aynı kavramlar değildir. Eşitlik sosyal uygulanabilirlik seviyesi adalet ile kıyaslandığında eşitlik kriterleri ortaya çıkmaktadır. Özellikle işletmelerde eşitlik ve adil yaklaşım birbirine yakın fakat ince bir çizgi kadar ayrıları barındıran kavramlardır. Eşit şartlarda eşit bireylerin adilane bir yönetim

yaklaşımı sergilemek nihai olarak karmaşık durumlardır. İşletmeler bu kavram karmaşasının içerisinde mümkün olan en azami düzeyde dikkat etmelidir (Güriz, 1994: 22-24).

Eşitlik ve adalet kavramları birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Örneğin çalışanlara eşit ücret verilmesi bize eşitliğin tanımını yaparken adilliğin tanımında eksiklikler olduğu görülebilir. Çünkü tüm çalışanlar bir işte aynı sorumluluğu üstlenmedikleri gibi aldıkları eğitim, katlandıkları risk birbirinden farklı olabilmektedir. Ancak aynı nitelikte iş yapan kişilerin farklı ücret alması da adil olmadığının göstergesidir. Dolayısıyla eşitlik adalet için gereklidir, denilebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 194-213). Çalışanın farkı öznel durumlarından kaynaklı ortaya çıkan fark adaletsizlik olarak nitelendirilmesi yanlış olmakla beraber bu yaklaşım adaletin sağlanabilirliğinin mutlak yaklaşımıdır. Çalışanlar arasında ortaya çıkan yapılan iş, sahip olunan eğitim ve gösterilen performanstan kaynaklı değerlendirilmesi buna bağlı aldığı ücret adaleti sağlamaya yöneliktir (Çakır, 2006).

### **2.2.2. Karşılıklılık**

Sosyal, duygusal, fiziksel, işlemsel vs. her etki karşılığında bir tepki oluşturmaktadır. Bu karşılık verilene yakın değerde olması gerekmektedir. Yani yapılan her hareketin kendi değerlemesi kadar karşılığı olması gerekmektedir. Nitekim işletmelerde çalışanların yaptığı iş, gösterdiği performans ve sahip olduğu nitelikler karşılığında aldığı ücretin tatmin edici bir ölçeklendirmesinin olması gerekmektedir. Doğal dengenin bir parçası olan karşılıklılık iş hayatında da çalışanların en büyük beklentisi konumundadır. Çalışan yaptığı işin ve taşıdığı özelliklerin değerlendirilmediği bir ödeme sisteminde adil bir yaklaşım olmadığını hisseder ve çalışan mutsuzluğu buna bağlı yönelim ve değişimler olur. Kişiden kişiye değişkenlik gösterse de her birey yapılan veya verilenin bir karşılığı olmasını bununda beklentisi eşdeğer ölçümlemedir. İşletmeler oluşabilecek farklı yaklaşımların doğuracağı olumsuzlukları giderebilmek adına bu karşılığı belirli ilke ve kurallar çerçevesinde hareket edilmesi gereklilik olarak ifade edilebilir (Çakır, 2006).

### **2.2.3. Rasyonellik**

Rasyonellik, kişisel değerlendirmelerden uzak mantık ve bilgi dizaynı ile ilerleyen buna bağlı karar verme ve uygulamayı ifade etmektedir. Adaletin kişisel algının dışına çıkması yani göreceli yaklaşımdan uzak durma yönelimidir rasyonellik. İşlem ve itiraz mekanizması belirlenmiş kurallar ve bilgiler neticesinde ilerlemektedir. (Güriz, 1994) Yapılan iş veya eylemlerin kendi karşılığını en üst yakınlık derecesinde alması için oluşturulan kural ve kaidelerin uygulanması rasyonel bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 195-215).

### **2.3. Örgütsel Adalet Tarihçesi**

Adalet kavramı insanın varlığı ile birlikte ortaya çıkan bir kavram olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Adalet olgusu bu kadar eski ve güncelliğini koruyan bir kavram olduğu gözlemlenirken, örgütsel adalet daha genç ve halen araştırma ve çalışmalara ihtiyaç duyan bir kavramdır.

#### **2.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tarihçesi**

Adalet kavramının filozoflar tarafından üzerinde birçok çalışma ve değerlendirmeler yapılmış eski bir kavram olduğu gözlemlenmektedir. (Colquitt vd., 2001: 425, Greenberg ve Bies, 1992: 433). Örneğın; John Rawls, adalet kavramını, sosyal kuruluşların birincil erdemi şeklinde değerlendirmiştir.(Fırat, 2003: 123). Sosyal adaletle ilgili yapılmış olan ilk çalışmalar daha çok sosyal alanda yer alan adalet ilkelerinin açıklanması için yapılmıştır. Özellikle örgütsel adalet için bir çalışma yapılmadığı görülebilmektedir (Özmen vd., 2005: 161). Son zamanlarda yeniden değerlendirilen ve ortaya çıkan örgütsel adalet yaklaşımları, kişilerarası etkileşimle bundan kaynaklı ortaya çıkan sorunlara yönelik olduğu görülmektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, “sosyal adalet” kavramının organizasyonlara uyarlanarak organizasyon içerisinde ilişkilerle elde edilen kazanımlar ve bunların adilane dağıtımların ifade edildiği “örgütsel adalet” kavramsallığının geliştiği gözlemlenmektedir (İşbaşı, 2001: 54).

Adalet terimi, haklılıkla doğruluğun tanımlaması şeklinde kullanılırken bu kavram etimolojik olarak incelendiğinde kök olan “adil” terimi İngilizcede “justice”e denk gelmektedir. Justice, İngilizce olarak köküne bakıldığında “just” belirli bir düzenin iyi bir şekilde sürdürülmesi adına gerekli olanların yapılması şeklinde tanımlanmaktadır (Kaya, 2008: 232).

Gündelik dil kullanımında “adalet” terimi; uygulanan hal ve hareketlerin adalet tanımlaması içerisinde uygun, doğru ve kişilerin dürüst yapısını anlatabilmek için kullanılmaktadır. Örgüt yapılarında, “örgütsel adalet” kavramsalı değerlendirildiğinde; yönetim kademesinde bulunanların adil ve adaletli olmalarını tanımlandırılması için kullanılır (Pillai vd., 1999: 900, Colquitt vd., 2001: 425).

Adalet kavramı Türk Dil Kurumu’na göre “Hak ve hukuka uygunluk; tüm bireylere hak ettiklerini verme” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Adalet kavramı insan doğası ve sosyolojisi ile birlikte günümüze kadar gelen ve halen üzerinde tartışmalara neden olan bir kavramsal paradigma özelliğini taşımaktadır. Bu paradigma içerisinde yine de önemli bir ölçüde kabul edilebilir şekliyle ifade edilirse, adalet insanların etik değerlere uygun hal ve hareketlerinin karşılığı ile alınan tepkiselliktir (Cevizci, 2013).

Tüm bu tanımlar nezdinden örgütsel adalet; yönetim kademesinde bulunanların iş görenlere yönelik alınacak kararların ve bunların uygulanma şeklinin, iş görenler tarafından pozitif yönlü algılanmasıdır diyebiliriz. Diğer bir deyişle örgütsel adalet kavramı; organizasyonda yer alan ücret, ödül, ceza ve terfi durumlarının nasıl uygulanacağı, kararların alınma biçimlerinin ve bunların iş görenlere nasıl aktarıldığı, iş görenlerce bunun algılanma şekli olarak ifade edilebilir.

Örgütsel adalet ise yöneticilerin adil olması, tarafsız davranması ile ödül, ceza, terfi ve ücret dengesinin sağlanması konusunda çalışanların algılama düzeyi olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 69). Adaletin iş hayatına yansımaları örgütsel adalet olarak ifade edilirken; örgütsel amaçlara ulaşmak için de iş hayatında iş görenlere adil ve adaletli davranılması önemlidir (Polat ve Celep, 2008: 308).

İş görenler kendi sahip oldukları öz sermaye (Bilgi, birikim, deneyim vs) ile işletmelere dahil olur ve bu süreç içerisinde sermayelerini arttırmanın yanı sıra yapmış oldukları bu yatırımın belirli bir karşılığı olmasını beklerler. Karşılıklar alınmaya başlandıktan sonra iş gören diğer çalışanların almış oldukları karşılıklar ile değerlendirmeye gider. Bu değerlendirmeler içerisinde belirli ve kabul edilebilir adalet ölçütlerinde olması beklenir (Bağcı, 2013: 163-184). Bu sosyal ve duyuşsal durum örgütsel adalet tanımlama noktasında farklı perspektiflerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Birkaç örgütsel adalet tanımlamasına bakacak olursak;

- Çalışanların organizasyonun sahip olduğu işleyiş ve prosedürleri algılama şeklidir (Greenberg, 1996).
- İşletme içerisinde adaletin varlığını hissettiren bir terimdir (Sayın ve İşcan, 2010).
- İş ile ilgili durumlarda iş görenler tarafından adaletin algılanış biçimi ve bu algı sonucu ortaya çıkan tepkilerle alakalı kavramdır. (Rolyhart ve Ryan, 1997).

İş görenler etik sınırlılıklar kapsamında yöneticilerini bireysel bazda değerlendirirler (Cropanzo, Bowen ve Gilliland 2007: 35-38). Tanımlamalar ve yaklaşımlar incelendiğinde örgütsel adaletin bulunduğu ortam ve içerisinde yer alanların perspektiflerine bağlı olarak değiştii söylenebilir.

Örgütsel adalet farklı disiplin, sektör ve işletmeler açısından herkes için ilgi odağı haline gelmekle birlikte çalışmaların temeli 1965 yılında ‘Adams’ın Hakkaniyet Teorisi’ ile başlamıştır (Demirel ve Seçkin, 2011: 100). Örgütsel adalet algısı iş görenlerin örgütsel bağlılığını, iş, kariyer ve ücret tatminini, örgütsel güvenini etkilemekte ve çalışanların kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığı algısı işletmeye karşı tutumu ortaya koymaktadır (Şeşen ve Basım, 2010: 174). Bu nedenle bir örgütte örgütsel adalet algısının varlığı gerek iş görenlerin verimliliği gerekse işletmelerin başarısı açısından önemli olmaktadır. İşletmelerde çalışanlar adalet ile ilgili bireysel algılamaları örgüt içerisinde yaklaşık bir tutum olarak sergiler. Kişiler bu tutumlardan kaynaklı bir yönelimde bulunurlar. Bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının bütünlüğünü oluşturdukları bu algı çerçevesinde belirlemektedir

(Özdevecioğlu, 2004). Bu nedenle iş görenler, yöneticiler ve iş verenler birbirlerine karşı sorumlu güdümünde hareket etmelidir. Görevlerin ve iş tanımlarının net bir şekilde ifade edilmesi ile örgüt içerisinde ortak hedef ve çıkarlar doğrultusunda hareket edilmesi ile adalet olgusuna varlık kazandırılabilir (İşcan ve Sayın, 2010).

Örgütlerde adaletin varlığı önemlidir ve örgütsel adaletle iş görenlerin inanç, tutum ve davranışları şekillenir. Çalışanlar örgüt içerisinde adil olmayan davranışlarla karşılaştıklarında kendilerini değersiz hissetmeye başlayacakları gibi örgüt içerisinde sessizleşme ve uzaklaşma gibi tepkiler verebilmektedirler (Ünlü, Hademoğlu ve Yaman, 2015: 141). Bunun yanı sıra çalışanların örgüt içerisinde adil davranışlarla karşılaşması ise çalışanların motivasyonunu arttıracacağı gibi iş tatminini de beraberinde getirebilmektedir.

Örgütsel adaletin faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Demirel, 2009: 140);

- İş görenlerin tatmin düzeyi artar,
- Kişiler ve gruplar arası iş birliği gelişir,
- Örgütsel verimlilik artar,
- Çalışan sadakat ve güveni artar,
- İşten ayrılmalar azalır ve iş gören devir hızı düşer,
- Sosyal ilişkiler artar,
- Çalışan performansı artar,
- Yönetilen ile yönetici arasında iş birliği gelişir.

Bir işletmede örgütsel adalet sayesinde iş görenlerin tatmin, sadakat ve verimliliğinin artması hem bireysel olarak çalışanlara fayda sağlayacak hem de örgütlerin karını, sürdürülebilirliğini arttıracaktır. Dolayısıyla örgütsel adalet algısının bir gereklilik olduğu söylenebilir.

### **2.3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet kavramı günümüzde halen tartışılır iken örgütsel adaletin boyutları literatüre 1960'lı yıllarda dahil edilmiştir. İlk olarak

dağıtımsal adaleti 1970'lerin sonlarına doğru ise işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. İlerleyen yıllarda tartışmalı bir yaklaşım olacak olan etkileşim adaleti kavramı ile örgütsel adalet üç boyut olarak ele alınmıştır. Bu noktada farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı kaynaklar etkileşimsel adalet kavramının işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak değerlendirirken, bazı kaynaklar ise her ikisinin de birbirinden farklı boyutlar olarak ele almıştır. Örgütsel adaletin boyutları aşağıdaki kavramlarda da açıklandığı gibi, Dağıtımsal, İşlemsel ve Etkileşimsel adalet olarak üç ayrı boyutta inceleyeceğiz (Keleş, 2014).

Örgütsel Aadalet kavramı incelenirken bu alt boyutların kendi içerisinde ilişki düzeyleride değerlendirilmelidir. Yürütülen bütün araştırmalarda genel bir perspektif çizimi yapılırken alt boyutların farklı algı düzeylerine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

#### **2.3.2.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtımsal adaletin çalışanlar tarafından bakılan bir algı yaklaşımı olduğunu ifade edebiliriz. Ücret, terfi gibi işletmelerin sahip oldukları kaynakların yani örgütsel / organizasyonel kaynakların dağıtımındaki adillik derecesi ve bu adilliğin çalışanlar tarafından algılanış düzeyi dağıtımsal adalet olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2006:20). Diğer bir deyişle iş görenlerin işletme için harcadığı emek ile bu emeğin karşılığını ücret, fayda ve ödül anlamında alma düzeyi ve bu durumu diğer iş görenlerle karşılaştırmasıyla dağıtımsal adalet kavramı ortaya çıkmaktadır (Özer ve Günlük, 2010).

Dağıtımsal adaletin kökü yani dayanağı Adams'ın Eşitlik teorisidir. İş görenlerin sahip olduğu nitelikler, yaptığı iş ve gösterdiği performansa bağlı olarak bir ücret beklentisine girmektedir. Bu beklentinin hakkaniyet çizelinde olması beklenmektedir. Beklentiler kısmında yer alan hak ve kazanımlar eğer karşılanmaz ise iş gören tutumunda değişikliklere gitmektedir (Söyük, 2007). Şayet çalışan yapılan takdim ve takdirin adil olduğu algısına ulaşırsa mevcut performansında artı yönlü artış ve bağlılık gelişecektir (Abbasoğlu, 2015).

### 2.3.2.2. İşlemsel Adalet / Prosedür Adaleti

İşlemsel adalet, sürecin uygulanması ve kontrolünde iş görenlere söz hakkı verilmesi olarak açıklanabilmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267). İş görenlerin karar alma sürecine objektif ve tarafsız olarak katılması, çalışma koşullarında oluşturulan stratejilerin adil olması işlemsel adalet olarak ifade edilmekte ve bu boyut (işlemsel adalet); ücret, terfi gibi sadece maddi beklentilerle sınırlı kalmamakta ve kararlara katılımlı daha geniş alana yayılmaktadır (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010: 69).

Adalet veya işlemsel adalet iş görenlerin kararlara katılımının esas alındığı, bunun yanı sıra fazla ve eksik ödemenin önüne geçildiği, iş görenlerin sonuçlar konusunda bilgilendirildiği, organizasyonel faaliyetlerin çalışanlara eşit uygulanmasını ifade etmektedir. İş görenlerin kararların alınmasında etkili olması onların işlemsel adaleti veya bir diğer ifadeyle prosedür adaleti algılamalarını yükseltmiş olacaktır (Aksoy, Aslantaş ve Arslan, 2016: 19-32).

- *İşlemsel* adaletin bir süreç olarak değerlendirilip bunun adil algılanabilmesi için Leventhal altı temel prensibi barındırması gerektiğini vurgular. Buna göre;
- *Tutarlılık*: Süreç iş gören ve zaman bakımından tutarlı olmak ile beraber alınan kararlarında aynı derecede tutarlı olması gerekmektedir.
- *Önyargılı olmamak*: İşletilen süreç dogmatik inanç ve kişisel önyargılardan uzak durmalıdır.
- *Doğruluk*: Süreç kabul edilebilir geçerliliği olan bilgilerle uyum içerisinde olmalıdır.
- *Düzeltilibilme*: Süreç sonucundan alınan ve uygulanan kararların itiraz yolu açık ve tekrardan düzeltilibilinmelidir.
- *Temsilcilik*: Kişilere etki edebilecek kararların alınma sürecinde temsilciler seçebilme ve kararlara dahil olmalıdır.
- *Etik*: Alınan kararların özellikleri kişilerin sahip olduğu ana etik değerlere uygun ve paralel olmalıdır (Kuzucu, 2013).

**Tablo 1** Dağıtımsal Adalet ve İşlemsel Adaletin karşılaştırılması

<b>Dağıtımsal Adalet</b>	<b>İşlemsel ( Prosedür ) Adalet</b>
Detaylı sonuçları değerlendirir	Sistem ve kurumu değerlendirir
Kaynak dağılımı ile ilgilenir	Faaliyet dağılımı ile ilgilenir
Örgütsel adalet merkezli algılanan adalet ile ilgilenir.	Yasal kabul görmüş prensipler ile yapılan işlemler ile ilgilenir
Çalışanın sahip olduğu ve örgüte dahil ettiği kazanımlara karşılık hak ettiği ödülü gösterir.	Verilecek ödüllerin çeşit ve miktarlarının belirlenme sürecinden izlenilen prosedür, ilke ve politikalarında adillik derecesini gösterir
İş görenlerin hak ettiği karşılığın yöneticiler tarafından verilmesiyle ilgilidir	Elde edilen kazancın adaletli bir şekilde dağıtılmasıyla ilgilenir.
Ana konusu: Ücret, terfi, performans değerlendirme gibi işletme içerisindeki konulardır	Ana Konusu: Kanun belirlenmesi ve uygulanacak yöntemlerin nasıl olacağı gibi konulardır
İşlemsel adalet, dağıtımsal adaleti tamamlamakla birlikte her iki dağıtım boyutunda da amaç adaleti sağlayabilmektir.	

Kaynak: (Yüksel, 2015)

Tablo 1'den anlaşılacağı gibi dağıtımsal adalet uygulanan değerlendirmeler sonucunda oluşan adalet algısını ifade eder iken, işlemsel adalet ise ortaya çıkan adaletin uygulanma biçimi ve kriterlerine odaklanmaktadır.

### **2.3.2.3. Etkileşimsel Adalet**

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletle ilgili yapılmış olan araştırmalar arttıkça örgütsel adaletin çok ayrı bir boyut şeklinde iş gören davranışı konusu öne çıkmıştır. Örgütsel adaletin tüm boyutlarının insanlar üzerinde oluşturduğu etkileri, yönetici-çalışan ilişkileri ve iş görenlerin beledikleri adalet gibi konuları ele alan, işletme içerisinde insani ilişkilerinin önem derecesi

vurgulanmış ve iletişim merkezli 'etkileşimsel adalet' araştırılmaya başlanılmıştır (Abbasoğlu, 2015).

Örgüt içerisinde yönetici ile yönetilenler arasında var olan etkileşim etkileşimsel adaleti ifade etmekte; yani iş görenlerin örgüt içinde karşılaştıkları tutum ve davranışlar çalışanların örgütsel adaletin varlığını ve yokluğunu algılayışına yol göstermektedir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 43-62). Etkileşimsel adalette iş görenlerin gerek üst yönetime gerekse işletmeye olan tutumu etkilenmekte ve üstlerin çalışanlara saygı göstermesi, yeterli açıklama yapması, adil davranması verimliliği ve üretkenliği arttırmakta hatta iş görenlerin örgüt içi performansları artmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 206). Üst yönetimin yani yöneticilerin iş görenlere karşı adil yaklaşımı ve etkileşimi iş tatminini de arttıran boyutlardan biridir.

Etkileşimsel adalet, adalet kavramının sosyal yönü olarak da ifade edilebilmektedir. Yöneticilerin çalışanlara doğru, adil, uygun ve saygılı davranması, alınan kararların yeterince açıklanması, kararlardan etkilenen kişilere gösterilen davranış şekli etkileşimsel adaletin konuları içerisinde yer almaktadır (Bal, 2014: 3). Bunun yanı sıra çalışanlara karşı empati göstermesi, onları ilgiyle dinlemesi, duyarlı ve nazik olması da etkileşimsel adaletin bir parçasıdır. Çünkü duyarsız yöneticilerle karşılaşan iş görenlerin performans ve verimliliğinin düşmesi kaçınılmaz olacağı gibi iş görenlerin adil olmayan uygulamalarla karşılaştıklarında olumsuz tutumlara bürünmeleri de kaçınılmaz olacaktır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009).

Bazı araştırmacılara göre etkileşimsel adaletin sağlanabilmesi şu şartları sağlaması gerekmektedir (Abbasoğlu, 2015);

**Doğruluk:** Yöneticiler ve karar mekanizmalarında yer alanlar iş görenle ilgili, alınan kararlarında açık ve net olmanın yanı sıra, çalışanlarına dürüst davranmalıdır.

**Saygı:** Yöneticiler ve karar mekanizmalarında yer alanlar iş görenlere karşı saygılı olmalıdır. Yapılacak olan eleştiriler yapıcı yönde olmalıdır.

**Uygunluk:** Yöneticiler ve karar mekanizmasında yer alanlar iş görenlerini yaş, cinsiyet, inanç ve ırk gibi ayrımcılık yapacak ifadelerden uzak durmalıdır.

**Gerekçeleştirme:** Yöneticiler ve karar mekanizmasında yer alanlar aldıkları kararları iş görenlere tatmin edecek düzeyde bilgi aktarımını sağlamalıdır.

### **2.3.2.3.1. Kişilerarası İlişkide Adalet**

Bu adalet biçimi organizasyonlar içerisinde iş görenlere yönelik uygulanan tutum ve davranışların saygı durumsallığı içerisinde ne kadar bulunduğunu ortaya koymaktadır. İlişkisel adalet, organizasyon içerisinde yer alan iş görenlere karşı duyarlı ve saygılı tutum ve davranışlar neticesinde gerçekleşebilir (Heather ve Spence, 2004: 355). Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlar ile yönetici pozisyonunda yer almış olanların iletişim sürecindeki adaleti algı durumuyla bağlantılıdır. Diğer bir deyişle alınan kararlardan etkilenenlerle karar alanlar arasında oluşan etkileşimlerde bağlantılıdır. Bies, etkileşimsel adalet ile ilgili; örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 2001: 93).

Farklı bir şekilde tanımlayacak olursak; alınan kararların iş görenlere aktarılma biçimiyle bağlantılı oluşan adalet algısı diyebiliriz (Moorman, 1991: 847). İş görenler, yönetim kademesinde olanların tüm iş görenlere eşit, adil ve ayrımsız bir iletişim kurmalarını beklerler. Kişiler arasında uygulanan tutum ve davranışlarını farklı saygı boyutlarında sergileyen yöneticiler iş görenler tarafından adil olmamakla değerlendirilir. Oluşan bu algı ile iş görenler bu tutumu gösteren yöneticilere negatif tepkisel bir yaklaşım içerisinde bulunabilirler (Cropanzano, Prehar and Chen, 2002: 326).

### **2.3.2.3.2. Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet, örgüt içerisinde yer alan bilgilerin tüm çalışanlara açık olma şartıyla sağlanabilir. İş görenlerin örgüt içerisinde yöneticileri tarafından kendileri için almış olduğu kararların alınma şekil ve koşullarının kendileri tarafından bilinir olması durumu olarak da ifade edilebilir. (Heather and

Spence, 2004: 355). Bu adalet türü; organizasyon içerisinde çalışanlara sağlanan maddi olanaklar (terfi-ücret vs), çalışma koşulları ve performans değerlendirilme süreçlerinde uygulanan politika ve işleyiş şekilleriyle ilgili çalışanlara yöneticilerce yapılan bilgi paylaşımıdır (Schappe, 1996: 337-364).

Bilgisel Adalet, organizasyonun elde ettiği kazançların dağıtım şekil ve süreçleri hakkında iş görenlere verilen bilgi ve açıklamaların miktarı ve şekliyle bağlantılıdır (Robinson, 2004: 11). Bies ve Moag bilgisel adaleti (1986) iş görenler, yönetici pozisyonunda yer alanlar tarafından verilen bilgilerin doğruluğu ve alınan kararlardaki nedenlerin haklılık oranına göre adil davranma algıları değişmektedir (Beugre, 2002: 1095). İş görenler beklemedikleri bir sonuç karşısında eğer kendilerine yeterince açıklama yapılırsa bu durum karşısında tolerebilite oranları pozitif yönlü olmaktadır (Cropanzano and Wright. 2003: 10). Bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar çalışanlarca ulaşılan bilgi oranı arttıkça adalet algılama oranları da pozitif yönlü artmakta olduğunu göstermiştir. Bu nedenle yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan iletişimi sağlayan araç ve organlar iş görenlerde iş tatminiyle adalet algısının oluşumunu pozitif yönlü etkilemektedir (Puttu and Aryee, 1990: 44).

İş görenler örgüt yapısı dahilinde alınan kararlar ve uygulamalar hakkında yeterli bilgiye sahip oldukların bu durum sadece adalet algısını pozitif etkilemez ayrıca yönetici pozisyonunda yer alanlara karşı güveni de arttırmaktadır. Eğer bilgi paylaşımı az olursa iş görenler alınan kararlar ve uygulamalar hakkında şüpheli bir tutum sergileyebilirler (Niehoff and Moorman, 1993: 527-556). Örnek verecek olursak, işletmelerde uygulanan açık ödeme sistemi prosedür adaleti bakımından önemlidir. Çünkü yapılan çalışmalarda bu tarz işletmelerde çalışanların uygulanan ücret politikaları hakkında geniş bilgiye sahip oldukları inancı ortada bir ihlal durumu olup olmadıklarına kati bir fikir yürütebildikleri için pozitif adalet algısı oluştuğu görülmektedir (Folger and Konvsky, 1989: 115-130). Başka bir açıdan yaklaşacak olursak ödeme sisteminde uygulanan gizlilik durumu iş görenlerde şüphe oluşturacak ve adalet algısını negatif yönde etkileyecektir.

Greenberg (1993) bu iki adalet algısının farklı etkileri olduğunu ifade etmektedir. Kişiler arası adaletin bir duygu durumu ve birincil çıktılara karşı oluşan tepkilerden oluşmaktadır. Bilgisel adalet ise alınan kararlar ve bu kararların alınması sürecinin yapısal yönünü ulaşılan bilgiler nezdinde değerlendirir ve buna göre ortaya çıkan tepkileri göstermektedir (Colquitt, 2001: 386-400).

Bilgisel adalet, örgütsel adalet boyutları içerisinde yer alan önemli boyutlardan biri olduğu literatür analizleri sonucunda gözlemlenmiştir. Bilgisel adalet örgüt içerisinde karar alma sürecini temel olarak etkileyen bir süreç olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin adaleti sağlarken alacağı kararları bu boyut çerçevesinde değerlendirmektedir.

#### **2.4. Örgütsel Adalet Teorileri / Kuramsal Yaklaşımlar**

Literatürlerde örgütsel adalete yönelik birçok teori geliştirilmiştir. Ortaya çıkan teorilerin çoğu sosyal etkileşimlerden etkilenmiş genel bir yargı dizaynı oluşturmuş fakat örgütsel adaletle ilgili uygulamaların açıklanmasında yetersiz kalmıştır (Dilek, 2004).

Örgütsel adalet ile ilgili teorilerin çokluğu ve girifliği teorilerin sınıflandırılmasını güç hale getirmiştir. Greenberg bu teorileri aşağıdaki başlıklarda buluşturmuştur. Örgütsel adalet teorileri 4 tane olup, Reaktif ve Proaktif İçerik olmak üzere 2 içerik teorisiyle, Reaktif ve Proaktif Süreç olmak üzere 2 ayrı süreç teorisi şeklindedir. Reaktif teoriler iş görenlerin adaletsizlikten duyulan rahatsızlık sonucu bundan kaçınmaya yönelik tepkileri ve eylemleri merkezine almıştır. Proaktif teoriler ise iş görenlerin örgütsel adalete katkı sağlamak amacıyla yaptıkları eylemleri ve uğraşlarını araştırma merkezine almıştır (Meriç, 2015).

Sınıflandırmanın bir başka boyutu süreç-içerik boyutunda süreç; hak edilen kazanımların tespitinin nasıl yapıldığı üzerinde durmaktadır. Bu teorilerde prosedürlerin adil olma durumlarını merkezine alınmıştır. İçerik teorileri ise, kazanımların dağıtımının adil olup olmamasıyla ilgilenmektedir (Meriç, 2015).

Aşağıdaki şekilde ‘örgütsel adalet teorilerini açıklayıcı sorular’ olarak ifade edilmektedir.

<b>Reaktif İçerik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?</li></ul>
<b>Proaktif İçerik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?</li></ul>
<b>Reaktif Süreç</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?</li></ul>
<b>Proaktif Süreç</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?</li></ul>

Şekil 2 Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Kaynak: Greenberg, (1987:16)’den aktaran Görgülüer, 2013

#### 2.4.1. Reaktif- İçerik Teorileri

Bir örgütte ödül ve kaynakların çalışanlara adaletsiz dağıtımını sonucu verilen tepkiler reaktif içerik teorileri olarak ifade edilmektedir. Çünkü iş görenler örgüt içerisinde adalet algısını hissetmediklerinde bazı olumsuz tepkiler verebilmektedirler (İyigün, 2012: 49-64). Yapılan araştırmalarda insanların adaletli olmayan ilişkilere karşı olumsuz yönde tepkiler verdikleri ve adil olmayan bu durumdan kaçındıkları konusunda hem fikir olmuşlardır. İnsanların örgüt içerisinde yer alan kaynak ve ödüllerin adil bir şekilde dağılmamasına karşılık tepkilerine odaklanıldığı için bu teoriler, reaktif-içerik teoriler sınıfındadırlar (Yürür, 2005: 113).

Homans, dağıtımda eşit yol izlemenin adalet yerine adaletsizlik oluşturduğu, dağıtımda denklik oluşturulmasıyla adaletin sağlanabilir olduğunu ifade etmiştir. Homans’a açısından kazanç, yatırımlarla elde edilen kârın hesaplanma ve karşılaştırılma ile belirlenebilir (Çakır, 2006:35) Homans’ın teorisi aynı zaman Adams’ın teorisinin başlangıç noktası olmuştur. Adams’ın

teorisinde iş görenler yatırım ve ödülleri diğer çalışanların yatırım ve ödülleriyle karşılaştırır. Yapılan karşılaştırma sonucu ortaya çıkan oranın eşit olması sonucu ile adalet duygusunu hissederler. Şayet bu oranlamalı karşılaştırmada farklılık ortaya çıkar ise iş gören nezdinde adaletsizlik algısı ortaya çıkar. Eşitlik teorisinde yatırım iş görenin sahip olduğu yaş, cinsiyet, eğitim, yetenek vs. gibi iş için harcadıklarıdır. Ödüller sınıfında ise ücret, terfi, takdir, yan haklar gibi kurum tarafından verilen kazanımları kapsar (İçerli, 2010: 72).

Reaktif içerik teorilerinden biride eşitlik durumundan faydalanamayan iş görenlerin yaşadığı durumu açıklamaya çalışan Crosby'nin 'Görelî Mahrumiyet Teorisidir. Bu teoriye göre eşitlik algısının sağlanmadığı durumlarda iş görenlerde ortaya çıkan küskünlük, mahrumiyet gibi depresif duygu düşüklüğü ortaya çıkar. Bu duyguların sonucunda iş gören bağlılığı azalır, isyan, şiddet vb. bir dizi duygusal reaksiyon ortaya çıkabilir (İçerli, 2010: 75).

Eşitlik teorisi ve görelî mahrumiyet teorisinin ortak özelliği, iş görenlerde dağıtım adalet algısının oturması için katkıların ve kazanımların bir başka iş görenle karşılaştırılmasıdır. Karşılaştırma sonucu eğer eşitsizlik algısı oluşursa iş görenler mutsuzluk ve tatminsizlik hissederler. Eşitlik teorisinden aynı katkı gösterenlerin kazanım ve faydaları kıyasta iken, görelî mahrumiyet teorisinde benzer olmayan katkıların elde ettikleri kazanım ve faydaların kıyaslanması sonucu adalet algısı oluşturulmaktadır (Köse, 2014).

Reaktif içerik teorileri tek bir ifade altında toparlarsak, alınan kararların uygulanmasından sonra iş görenler tarafından verilen tepkiler olarak değerlendirilebilir. Bu tepkiler çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen önemli bir faktördür.

#### **2.4.2. Proaktif- İçerik Teorileri**

Adil davranışların ve uygulamaların yaratılmasında çalışanların çabaları proaktif İçerik Teorileri ile açıklanabilir. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı

proaktif içerik teorisinin başlangıcı olarak kabul edilir. Eşit temelli paylaşım burada esastır (Eker, 2006).

Leventhal, iş görenlerin kazanımlarının katkılarına bakılmaksızın tüm iş görenlere eşit ölçüde dağıtılması, bu yapılırken çalışanların ihtiyaçları ön plana alınarak eşitlik kuralının ihlal edilmesi uygun olduğunu ifade etmiştir. Ödüllerin eşit bir şekilde uzun vadede verimliliği artırmak için yaptığını ifade etmiştir. Bu eylemsellik esnasında herhangi bir adalet standardına yönelik değil tüm çalışanlara eşit bir şekilde yapılması tamamen performans ve buna bağlı verimliliği artırmak yönünde olduğudur (İçerli, 2010: 72).

Bir başka proaktif süreç teorisi olan Lerner'in 'Adalet Güdüsü Teorisi'nde iş görenlerin ana odağı adalettir. Leventhal'a göre etik yönü daha yoğundur. Lerner, dağıtım uygulamalarını dört ilke etrafında derlenmiştir (Greenberg 1987: 13);

- Rekabet Adaleti: Dağıtım esnasında iş görenlerin performansı olmalıdır
- Denklik Adaleti: Dağıtılan kazanımlar eşit olmalıdır
- Eşit Temelli Paylaşım Adaleti: Dağıtılan kazanım ve ödüller iş görenlerine katkı oranlarına göre yapılmalıdır
- Marksist Adalet: Dağıtılan kazanım ve ödüller iş gören ihtiyaçları gözönüne alınarak yapılmalıdır

Temelde Proaktif içerik teorilerinde ödüller ve kazanımlar değişik durumlarda iş görenlere nasıl dağıtıldığı ile ilgilenir.

### **2.4.3. Reaktif -Süreç Teorileri**

Süreç teorileri içerik teorilerine kazanımların dağıtımını noktasında farklılık göstermiyor gibi algılansa da yoğunlukla hukuktan faydalandığı için ayrı değerlendirilmektedir. Kararların alınmasında ve verilmesinde süreçlerin adil olması reaktif süreç teorilerini tanımlar. Prosedürlerin kabul görmesi burada önemlidir. Walker ve Thibaut (1975)'un geliştirmiş olduğu İşlem Adaleti Teorisi bu kapsamda değerlendirilir (Demirci, 2014). Bu teoride iş

görenlerin iletişim kurarken değerlerini maksimum seviyeye çıkarmayı hedeflediklerini destekler. İş görenlerin sonuçları etkileyecek kuram ve süreçlere hakim olması ve bilmesi işlemsel adaleti olumlu etkiler ve istenilen sonuca ulaşılması için anlamlı olduğunu ifade eder. İş görenlerin süreçleri kontrol edebilmesi yani sürecinde içerisinde olduğu hissini arttıracak bilgi sahipliği adalet algısında artışa etki eder (Taşkiran, 2011:108).

#### 2.4.4. Proaktif- Süreç Teorileri

Örgütsel adaletin sağlanması amacıyla prosedürlerin hangi şekilde uygulanması konusunda bize bilgi veren teori proaktif süreç teorisidir. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisinin uzantısı kabul edilen Fry, Leventhal ve Karuza'nın (1980) Dağıtım Tercih Teorisi, arasında en baskını teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Prosedürlerin adilliği esas alınmıştır (Şanlımeşhur, 2015).

Dağıtım tercihi teorisine açısından dağıtıcıya karşı, adaletli uygulama ve gerçekleştirme olanağı verilen dağıtım prosedürlerinin tercih edilebilirliği oransal olarak daha fazladır. Bu teoride iş görenlerin, belirlenmiş bir prosedür ve amaçlara ulaşılmasında farklı bir şekilde yardımcı olma bekleneşi olan prosedürlerin en çok tercih edilen prosedür olacağını açıklamaktadır. Bu teoride adalet ulaşma noktasında 8 temel özellik vardır. Bunlar (Dilek, 2004: 23);

- Karar alma yetkisine sahip olanı seçme hakkını vermek
- Tutarlı kurallara uygunluk
- Bilginin doğru olması
- Karar mercilerin yapısını belirlemek
- İş görenleri ön yargıya karşı korumak
- İş görenlere itiraz hakkı sağlamak
- Prosedürlerde değişim olanağı sağlamak

Genel olarak etik ve ahlak standartlarına dayandırılmalıdır. Bu özellikler çerçevesinde uygulamalar iş görenlerin adalet algısının yükselmesine etki eder.

## 2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Unsurlar

Örgütsel adalet algısı hem bireysel hemde örgütsel özelliklerden kaynaklanabilmektedir. Aşağıdaki başlıklarda kişilerin örgütsel adalet algısında rol oynayan faktörler ‘bireysel’ ve ‘örgütsel’ olarak incelenmiştir.

### 2.5.1. Bireysel Özellikler

İnsan yaradılış itibariyle fiziksel farklılıkların yanı sıra duygusal farklılıkları da barındırmaktadır. Bu farklılık temelde algı ve yönelimler üzerinde de etkili olmaktadır. İnsanların doğuştan gelen özellikleri, duygu, düşünce ve davranış biçimleri, yetenekleri ve istekleri yani kısacası bireylerin kendine özgü yapısı kişilik kavramını ortaya koymaktadır (Yelboğa, 2006). Bireylerin kişilik özellikleri günlük hayata yansıtacağı gibi örgütsel hayata da yansımakta hatta örgütlerde davranış ve motivasyon üzerinde etkili olmaktadır (Batıgün ve Kılıç, 2011).

Bireysel özellikler ve iş görenlerin kişiliği insanların örgütsel adalete karşı tutumunu ve davranışını etkileyebilmektedir. Yani kişilik algılanan adaletin negatif veya pozitifliği üzerinde etkili olmaktadır. Yapılan çalışmalar örgütsel adaletin algılanmasında yaş, cinsiyet ve eğitim gibi konuların etkili olduğu şeklindedir (Kılıçaslan, 2010).

Cinsiyet temelinde bakıldığında zaman, erkeklerin eşitlik kuralına iş görenlerin katkılarına paralel kazanımlar elde etmesini savunurken, kadınların ise katkıdan bağımsız herkesin eşit kazanım elde etmesinin sağlanmasını tercih ettikleri görülmektedir (Şahin 2006: 59). Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet bakımından kadın iş görenlere erkeklere oranla daha az yetki ve öncelik verildiği sonucu çıkmaktadır (Kılıçaslan, 2010: 68).

Algılanan örgütsel adalette bir diğer kişisel özellik olarak eğitim ön plana çıkmaktadır. İş görenlerde eğitim seviyesi arttıkça adalete duyarlılık seviyesi artmaktadır. Eğitimli iş görenlerin kendi bireysel haklarını korumanın yanı sıra işlenen süreçlerde alınan kararlarda etkili olmak adına müdahil olma taraftarı oldukları gözlemlenmektedir (Kılıçaslan, 2010:71).

Bu bağlamda çalışanların sahip olduğu bireysel özellikler onların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Farklılıklar aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarını ve buna karşı yönelimlerini de belirler. Bu nedenle örgütsel adalet algılarının da etkilenmesi kaçınılmaz bir gerçek olduğudur.

### **2.5.2. Örgütsel Özellikler**

Örgüt içindeki politikalar, uygulamalar, iş görenlerle yapılan etkili bir iletişim, bilgilendirme, verilen ücret gibi konular bireylerin örgütsel adalette bireylerin algılanan adaletin negatif veya pozitifliği üzerinde etkili olmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda performansa dayalı ücretlendirmenin hem iş gören hem işverenler tarafından en çok kabul gören sistem olduğu görülmüştür. İş görenler kazanımlarını arttırmak adına katkılarının değişkeni en kolay olan performansını arttırmaktadırlar. Bu sistem doğrultusunda verimliliğin pozitif yönlü ilerlediği gözlemlenmiştir (Kılıçaslan, 2010).

Çalışan ve örgüt ekosistem olarak bakıldığında her farklılığın ayrı bir etkisi olduğu görülmektedir. Örgütsel özellikler iş florasını büyük oranda etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanlarında bir örgüt özelliği olarak kendini ait hissetmek istediği gözlemlenmiştir. Bu yüzden oluşturulacak flora içerisinde edilgen değil etkin bir faktör olmayı istemişlerdir. Bu arzunun örgüt içerisinde doğal bir kabul olarak ilerlemesi bu yüzden önem taşımaktadır.

### **2.6. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları**

İşletmede bulunan herkesin eşit ve tutarlı bir politikayla yönetiliyor olması örgütsel adalet kavramını ortaya koyarken, örgütsel adaletsizlik algısı sonucu iş görenlerde stres, tükenmişlik, güven sarsılması, motivasyon düşüklüğü, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar oluşabilir (Polat, Bedük ve Eryeşil, 2018). Aynı zamanda adaletsizlik algısı iş görende işe yönelik verimliliği düşürmekte ayrıca devamsızlık eğilimi oluşturmaktadır (Şahin, 2016:124). Bu sonuçlar gerek işletmeyi etkileyeceği gibi gerekse de çalışanlar üzerinde ciddi olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu nedenle bir organizasyonun başarısı için çalışanlara adil davranılması ve bu adil davranışın çalışanlarca kabul görmesi önemlidir.

Örgütsel adaletsizlik bir organizasyonda çalışan kişilerin ihbar etme niyetinde (whistleblowing) de önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar; organizasyonlarının, işletme müdürlerinin veya yöneticilerinin adil davrandığını algıladıklarında işletme için fayda oluşturacak tutum ve davranışlarda bulunacağı da ifade edilmektedir (Çetinel ve Taslak, 2017). Dolayısıyla örgütlerde whistleblowing yani ihbar etme örgütsel adaletin veya adaletsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bir örgütte örgütsel adaletin eksikliği çalışanlar ve iş arkadaşları arasında çatışmayı doğuracağı gibi düşmanlık, kalitesiz bir iş ortamı, olumsuz bir işletme çevresi, sabotaj ve hatta hırsızlık gibi sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Aksoy, 2017). Bu nedenle örgütlerde örgütsel adaletin varlığı kadar bunun çalışanlar tarafından algılandığı da önemli konular arasında yer almaktadır.

İş görenler örgütsel adalet algısında negatif bir algılama hissine kapılınca birçok olumsuzluk ortaya çıkarır. Literatürlerde yer alan bazı olumsuz sonuçlar şu şekildedir;

**Stres:** Stres, insanların psikolojik dengesinin bozulduğu bir durumdur. İş görenlerin işi ve yaşamın kendi doğasında oluşturduğu stresin yanı sıra örgütsel adaletsizlik eklenirse bu stres oranı artar. Stres artınca kişinin karar mekanizması, işleyişi buna bağlı performansında azalmalar olur (Gümüştekin ve Gültekin, 2009:147)

**Tükenmişlik:** Stresin bir üst kademesi olarak da algılanabilir. Kişi stres ile başa çıkamaz ise bunun nihai bir sonucu olarak kendisini yorgun ve bitkin hisseder. Örgütsel adaletsizlik algısı iş görenleri tükenmişlik duygusuna doğru yöneltir (Demirel, 2009:83)

**Saldırganlık:** Saldırganlık bireylerin asabiyet oranından artış ile birlikte oluşan olumsuz ve zarar verici davranışlar bütünü olarak niteleyebiliriz. İş görenler örgütte adaletsizlik algısını hissettikleri zaman oluşan duygu bütünlüklerinden biri olan saldırganlık evresinde işletmeye zarar verici

hırsızlık, asabi iletişim gibi olumsuz davranış bozukluklarına neden olmaktadır (Kıray, 2011:25)

Yapılan çalışmalar örgütsel adalet yoksunluğunun iş performansı üzerinde olumsuz etkilerinin var olduğunu da göstermektedir. Çünkü tüm örgütsel adalet boyutlarıyla performanslar arasında ilişkinin anlamlılığı yüksektir. Hatta örgütsel adalet iş performansının en önemli belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir (Doğan, 2018).

## 2.7. Örgütsel Adalet Ölçekleri

Örgütsel adalet kavramı günümüzde Amerika’da yapılan örgütsel davranışa yönelik yazınlarında çok işlenen ve önemi gittikçe artan tema olarak karşımıza çıkmaktadır (Cropanzano ve Randall, 1993). Konu hakkında yapılmış ilk araştırmalar organizasyonlar içerisinde uygulanan prosedürlerin iş görenlerce adil algılanma biçim ve oranlarını incelemiştir, son yıllarda örgütler içerisinde yer alan bireyler arası oluşan adalet algısının araştırıldığı görülmektedir (Grenner, 1993). Bununla beraber, Grenner örgütsel adalet yazınının değerlendirildiği çalışmada konuya yönelik ilgi durumunun arttığını fakat örgütsel adaleti ölçümleyebilecek anlamlı bir ölçeğin olmamasını ifade etmiştir. Bu eksikliğin giderilmesi noktasında Munson, Dnovan ve Drasgow’un geliştirdiği iş görenlerin işletme içerisinde oluşan ilişkiler ve adalet algısının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Örgütler içerisinde oluşan adalet algısının belirlenmesine yönelik çalışmalarda sıklıkla üç ölçeğin kullanıldığı görülmüştür. Moorman ve Niehoff’un (1993) geliştirdiği ve Polat’ın (2007) Türk kültürüne uygun yaptığı, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarından oluşan örgütsel adalet ölçeğidir. İncelenen araştırmalarda bu ölçek en sık kullanılan ölçek olarak tespit edilmiştir

Örgütsel adalet algısı Munson, Dnovan ve Drasgow (1998), tarafından “yöneticilerle ilişkiler” “çalışanlar arası ilişkiler” şeklinde ayrı iki perspektifle incelenmiştir. Birinci perspektifte yöneticiler nezdinde ikinci perspektifte ise çalışanlar arasında gelişen örgütsel adalet algısı incelenmektedir.

### 3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Birinci bölümde örgütsel adalet kavramı için gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra, araştırmamızın ikincil ana başlığı olan ve temelde ölçümlenmeye gidildiği iş tatmini kavramının da açıklanması gerekmektedir. Bu bölümde iş tatmini kavramı ve detayları ifade edilmeye çalışılacaktır.

#### 3.1. İş Tatmini ve tarihçesi

İş tatmini, birçok sosyal bilim çevresi tarafından araştırılan bir kavramdır (Alotaibi, 2001; Parnell ve Crandall, 2003; Lloyd ve Hamner, 1979; Davis, 1982; Cribbin, 1972). İşletmelerin belirlemiş olduğu misyon ve vizyon doğrultusunda ortaya çıkan hedeflere ulaşılabilme için organizasyonel gelişimle çalışanların verimliliğini artırmak için iş tatmininin gerekliliği kabul edilmiştir (Locke, 1976; Deutsch, 1975; Siegel ve Lane, 1974). Bu nedenle araştırmacılar ve işletmeler iş tatmininin araştırılması ve ilgilenilmesi gereken çok önemli bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar daima çalıştıkları organizasyon ile olan uyumlarını düşünüp bazı değerlemelerde bulunurlar. Çalışanlar bu değerlemelerini içsel ve dışsal oluşan duygular nezdinden yapmaktadırlar. Değerlendirmeler sonrası kişide ortaya artı ya da eksi yönlü tepkiler ortaya çıkmaktadır. (Lawler ve Porter, 1967; Feldman ve Arnold, 1985; Judge vd., 2009). Bu tepkiler iş tatmini kavramının temel öğeleri olan örgüt ve iş görenler arasındaki bağı gelişmesiyle direkt olarak bağlantılıdır.

İşte tatmin olma durumu çalışanların yapmış olduğu işlere yönelik kendisinde oluşan ve dışa vurduğu pozitif duyguların tümü olarak nitelendirilebilir (Erdoğan, 1996). İş görende iş tatmin duygusu yüksekse örgüt içerisinde yüklendiği işi yaparken artı yönlü olarak etkilendiğini söyleyebiliriz. İş tatmin duygusu yüksek olan çalışanların yapmış oldukları işlerine yönelik verimlilik ölçümlemesinin pozitif sonuçlanacağı kabul edilir. Bireyde oluşan iş yönlü pozitif tutumlarının iş tatmininden kaynaklandığı ifade edilebilir. Oshagbemi (1999) ve Locke (1976) iş tatmini kavramının çalışanın gördüğü işe yönelik pozitif tüm duygu ve yaklaşımların bütünü

şeklinde ifade eder. Vroom (1964) ise tüm bunların yanı sıra yapılan işe yönelik oluşan uyumu da eklemiştir. Çalışanların gördükleri işe yönelik göstermiş olduğu pozitif yaklaşımda iş tatmininin varlığından bahsederken, negatif yaklaşımlarda iş tatmini duygusunun oluşmadığı veya düşük olduğu söylenebilir. Çalışanlarda iş tatmininin oluşabilmesini iş gördükleri iş ve işletme içerisinde var olan diğer yaklaşımlar bir bütün olarak etki etmektedir. İş görürken tatmin duygusu gerçekleşen bireylerde örgüte ve sorumlu oldukları işe karşı bağlılıkları ve saygı duyguları daha çok artmaktadır. Knoop (1995), iş tatminini, iş görenin yaptığı iş ve bu işin tüm boyutlarıyla değerlendirip bunlara karşı gelişen tutum ve davranışları şeklinde ifade edilebilir. İş görenler örgütlerde iş yaparken kendi durumlarını sürekli olarak değerlendirir ve böylece işlerine yönelik kendi perspektifleri oluşur ve sürekli bir gelişim sürecinde bulunur.

İş tatminini açıklamaya yönelik birden fazla tanım ve yaklaşım literatürlerde yerini almıştır. Vroom (1964) bu kavramı çalışanın örgüt içerisindeki rolü ve bununla birlikte oluşan bakış açısı ve değerlendirmesine etkiler olarak ifade etmiştir. Oldham ve Hakeman (1974) ise çalışanın hissettiği tatmin duygusunu merkezine almış ve çalışanın yaptığı işten memnun olma durumunu iş tatmini olarak ifade etmiştir. Davis (1982) bu kavramı kişinin yaptığı iş sonucunda kazanmış olduğu tatmini veya tatminsizliği olarak yorumlamıştır. Feldman (1985), iş görenin yapmış olduğu işe yönelik duyduğu pozitif duyguların tamamını iş tatmini olarak tanımlamıştır. Çalışanın iş yaptığı yapıya karşı hissettiği olumlu duyguların iş tatmin düzeyinde belirleyici faktör olduğunu ifade etmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak bireyin iş tatmini kazanımı yaptığı işi görürken duygu bütünlüğü de pozitif olarak etki etmektedir. Spector (1997) ise çalışanın yaptığı işin tüm boyutlarına karşı hissettiği duygular bütünü olarak ifade etmiştir. Böylece işe karşı, çalışan bireyde iş tatmini veya iş tatminsizliği durumu oluşabileceği şeklinde açıklamıştır.

Çalışanın işinden duyduğu tatmin / mutluluk düzeyi olarak ifade edilen iş tatmini ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllara kadar ulaştığı söylenebilir (Yüksel, 2005: 293). İş tatmini kavramı; yönetim tutumu, ücret, iş güvenliği

gibi algılarına karşı iş görenler tarafından verilen cevap olarak tanımlanmakla birlikte, iş görenin işine ve iş ortamına olumlu tutumu iş tatminini de beraberinde getirecektir (Çekmecelioğlu, 2007:84). Çalışanların işe devamlılığı, işe bağlılığı, aidiyet duygusu, verimliliğin artması gibi koşullar iş tatmini ile doğrudan ilgili olan bir konudur (Toker, 2007: 94).

İş görenlerin beklentileri sonucunda çalıştığı işten memnun olması kişinin verimliliği ve performansı üzerine olumlu olarak yansımakta ve bu sayede örgüt de kendi performansını arttırmış olacaktır (Erdil vd., 2004: 18). Yani burada aslında iş görenin iş tatmini sağlaması gerek çalışan gerekse örgüt açısından da fayda getiren konuların başında gelmektedir. Aynı şekilde nasıl ki iş tatmini beraberinde örgütsel faydayı getiriyorsa, iş tatminsizliği de örgüt açısından bir kayıptır.

### **3.2. İş Tatmininin Önemi**

Kamu ve özel sektör organizasyonlarında başarının belirgin kuralı, örgütlerin dinamik unsuru olan insan ögesinin iyi bir şekilde değerlendirilmesi olarak ifade edilmiştir. Kişinin kendi öznel farkındalığı ve kendini bir değer olarak görmesi birlikte çalıştığı kişiler ile olan birliktelik, iş birlik ve üretimi olanaklı bir potansiyele getirmektedir. Bu neden çalışanın bulunduğu örgüt içerisinde anlamlı bir konumlandırma yapması, bunu hissetmesi, kabul etmesi buna bağlı sahip olduğu değerleri aktararak birlikte ilerlediği kişilere sunacağı, üretip bölüşüm olarak değerlendirebileceklerdir (Aydınlı, 2005: 64). Bireyin temel arayışlarından biri değerleri anlamlı bir biçimde bütünleştirmektir. Sahip olunan değerler bir sunu içerisinde bir araya getirilip bunları değer olarak algı çerçevesine yerleştirmesi sonucu mutluluk yüklenebileceği yargısı olmuştur (Aydınlı, 2005: 64).

İş tatmini, kavramsal olarak taşıdığı önem ve yaşamsal olarak etkileri sebebiyle, iş hayatının yanı sıra sosyal yaşam bilimleri tarafından üzerinde en çok araştırma yapılan konular arasında yer almıştır. İş tatmini etkileşim halinde olduğu faktörler ve değişkenlerin sayısal çoğunluğu sebebiyle sanayi alanında detaylı bir şekilde incelendiği sonucuna varılmıştır (Söyük, 2007: 56).

İş tatminin önemi boyutlandırıldığında iki farklı sebepten söz edilmektedir. Birincisi, iş görenlerin yaptıkları iş ile ilgili düşünceleri ve duygusal yaklaşımları sonucu oluşan tatmin ve tatminsizlik durumlarına bağlı etkileşimleri içermektedir. İkinci unsursa, iş görenlerin mevcut işlerine karşı oluşan davranışlarının performansları ve üretkenlikleri üzerinde etkisi bakımından çok önemlidir. Çünkü oluşabilecek iş tatminsizliği sonucu olarak ortaya çıkan, işten ayrılma, devamsızlık, iş yapmama, üretkenliğin terk edilmesi gibi sonuçlar iş devamlılığı ve varlık sebebi için büyük önem taşımaktadır (Şahal, 2005: 51).

İş görenlerin, iş tatminine yönelik algı ve bütünselliğin gelişmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. İş tatminine yönelik araştırmalar, iş görenlerin problemlerinin tespiti, işe yönelik genel tutumun geliştirilmesi, örgütsel iletişimin düzenlenmesi, ihtiyacı olan eğitimlerin ortaya çıkarılması, sendikal çalışmaların geliştirilmesi, değişim ve yönetim planlaması gibi konulara projeksiyon tutması sebebiyle işletmelere ve örgütlere büyük yarar sağlamaktadır (Erdil ve Keskin, 2003).

İş tatminine ulaşamayan çalışanların beklenen psikolojik olgunluk sürecine erişmesi zorlaşır ve bu mevcudiyet iş gören üzerinde duygusal çöküntülere sebep olur. İş tatmini ve verimlilik birbirine direk etki eden faktörlerdir. İş görenlerin tatmin oranı arttıkça performans ve verimlilik artar iken, tatminsizlik halinde ters yönde bir etkileşim ortaya çıkmaktadır. Üreten ve mutluluk seviyesi yüksek olan kişiler sadece iş hayatında değil sosyal hayatında da bir tatmin seviyesine ulaşır. Sosyal yaşam etkilerinin iş hayatına direk etkileri sebebiyle göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İşletmeler içerisinde çalışanlarının iş tatmin düşüklüğü sadece bireysel bir eksikliğe sebep olmaz ayrıca etkileşim halinde olduğu her kişi ve alan üzerinde negatif etkileri söz konusudur (Ardıç, 2001: 45).

İş tatmini, örgütsel ekoloji içerisinde her birey için ölçülmesi aynı seviyede değildir. Kişilerin kendi sosyo kültürel algı ve bütünleşimlerine bağlı olarak değişimler göstermektedir. Bu yüzden iş tatmin süreci her bir çalışan nezdinde ayrıca değerlendirilmelidir. İş tatmini kavramından; çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar yanı sıra, kişinin çalışma ortamından zevk

olarak çalıştığı arkadaşlar ve üretilen ürünler sebebiyle sağlanan duygusal ihtiyaç karşılması olarak da anlaşılmaktadır. Bir iş gören, çalışırken harcadığı fiziksel unsur sonucunda somut bir ürün ortaya koyabiliyorsa, bundan duyacağı haz büyük önem taşımaktadır. Kişinin bu hazzı genelde vazgeçilmez takdir beklentisi ve bunun karşılığının oluşması son derece önemlidir. Bu temel de iş tatmini kişinin işi ile bütünleşme yaşaması olarak düşünülebilmektedir (Üstün, 2009).

İş tatmini ve verimlilik arasında bulunan yüksek bağımlılık örgütler açısından atlanılması ve kenara bırakılmaması gereken bir konu olarak halen güncelliğini korumaktadır. Bireysel başarı örgütsel başarı endeksi direkt etkileşimi başarı artışında iş tatmininin önemini büyük olduğu ifade edilmektedir. Özellikle başarılı olma eğiliminde olan iş görenin yüksek verime doğru bir güdülemesini içermektedir (Kök, 2006: 36). İş tatminin bireysel mutluluğu arttırmakla beraber, işe bağlılık, verimlilik, az hata payı, iş gücü devir oranının azalması gibi sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İş tatminsizliği durumunda ise bu koşullar tersi yönde ilerlemektedir. Temel olarak düşük performans, düşük verimlilik çalışan tarafından olmasa dahi örgüt tarafından işe veya birlikteliğe son verilmesi gibi bir sonuç doğurmaktadır (Gökçen ve Çavuş, 2008: 525-533).

### **3.3. İş Tatmini Algıları**

İş hayatına entegre yürüyen yaşamsal birliktelik ile birlikte iş görenler buna karşılık beklentiler ve motivasyon sebepleri aramaktadır. İş hayatı ve organizasyonlarda çalışanın göstereceği performansın direk etki ettiği başarı tutumu nedeni ile iş tatmini oldukça önem az etmektedir. İş tatmini noktasında bireyin bakış açısı ve beklentileri noktasında bazı algılar içermektedir. Bu algıları içsel ve dışsal tatmin olarak ikiye ayırabiliriz.

#### **3.3.1. İçsel Tatmin**

Örgütlerin ve organizasyonların en temel unsuru iş gören sermayesi olduğu kati bir gerçek olma güncelliğini koruyan bir kaynaktır. Temel işletme ve örgütler kaynaklar arasından insan yetisi yaratıcı ve değişken özellikli tek

kaynaktır. Sürdürülebilir ve verimli işletmelerin varlığı için insan, kaynak olarak büyük önem arz eder. Kişinin buna bağlı olarak oluşturduğu içsel tatminler bulunmaktadır. Cinsiyet, yaş, yaratıcılık, deneyim, kişilik, sahip olunan değerler, değer bulma isteği, sorumluluk almak ve başarma gibi bireyin iç algısıyla bağlı unsurlar içsel tatminini meydana getirmektedir (Aydın vd., 2014: 60).

### **3.3.2. Dışsal Tatmin**

İçsel tatmin dışında bireylerin tatmin düzeyini etkileyen diğer unsurları barındıran alanı dışsal tatmin olarak değerlendirebiliriz. Dışsal iş tatmini; denetim biçimi, işletme politikası, çalışma koşulları, ast-üst ilişkileri, ücret gibi kişiyle değil işin çevresiyle ilgili unsurlardan kaynaklı iş tatmini türüdür. İş görenin bu unsurlara karşı içsel oluşturduğu etki tepki durumunu kapsar. Ödüller, cezalar, ücret gibi iş görenin yaptığı çalışmalar sonucu elde edebildiği doyumsama unsurlarına karşı tutum ve davranışları dışsal tatmini oluşturmaktadır (Akdemir ve Açıan, 2017: 63).

### **3.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler**

Bireylerin buldukları organizasyon ve örgütler içerisinde tatmin süreci büyük önem arz etmektedir. Dinamik ve değişken olan varlık insanın etkileşim halinde bulunduğu değişkenlerin iş tatmini üzerinde etkisi olmaktadır. Temel olarak iş tatmin sürecine etki eden faktörleri Bireysel var olan dogmatik ve sonradan öğrenimi olan faktörlerin yanı sıra, örgütün göstermiş olduğu yaklaşım ve tutumlar etkilemektedir. Bu iki temel unsuru kendi içerisinde incelediğimizde;

#### **- Bireysel Faktörler**

Bireysel Faktörler: Kişinin sahip olduğu özgün ve değişkenliği tartışılmayacak kadar zor olan kişilik, yaş, cinsiyet, iş deneyimi ve öğrenim durumu gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini etkileyebilir. Bu etkenlerin dışsal herhangi bir temas ile değişimi zor olup mevcut data olarak kaydedilip buna bağlı olarak yaklaşımlar merkezinde değişmez olarak kabul edilmelidir (Yelboğa, 2007: 2). Bireysel faktörleri inceleyecek olursak;

**Cinsiyet:** Bugüne kadar yapılan araştırmalar iş tatmini noktasında bir etken olarak gözardı edilmeyecekse de henüz cinsi olarak iş tatmini arasında tutarsız sonuçlar elde edilmektedir. Çalışmaların bazılarında ise iş tatmini ve cinsiyet arasında istatikselsel olarak anlamlı sonuçlar da elde edilmiştir. Bu araştırmaların istatikselsel sonuçları ele alındığında, kadınların erkelere oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları saptanmıştır. Buna gerekçe olarak da, kadınların işleri hakkında oluşturdukları beklentilerin erkelere oranla daha az sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır (Sayın, 2007: 17).

**Yaş:** Yaş değişkeni ile iş tatmini doğru beklenti noktasında ise ters orantılı olarak değerlendirilebilir. Yapılan çalışmalarda yaş arttıkça beklentiler düşmekte buna bağlı iş tatmin oranı ise tersi olarak artmaktadır. Bunu bireylerin yaşlandıkça oluşturdukları tatminleri kazanım olarak alıp tatmine ihtiyaç duydukları alanların daralması olarak açıklayabiliriz. Gençlerin yaşlılara oranla başka iş kollarına yönelimleri, beklentilerin fazlalığı sebebiyle tatminsiz olma olasılıkları daha yüksektir (Çalışkan, 2005: 10).

**Medeni Durum:** İş görenlerin medeni durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda; iş tatmini ve medeni durum bağıntısının çok anlamlı olmadığı görülmüştür. Ancak evli bireylerin bekar bireylere oranla daha fazla tatmin sağladığı görülmüştür. Bunun temel unsurlarından birinin de kaygı tutumu olduğu ileri sürülmüştür. Bireysel kaygılar ile işe tutunan evli bireylerin iş değişimi noktasında fazla yönelime sahip olmadıkları görülmüştür. Ayrıca evli bireylerin yaşamlarında oluşan düzenin iş hayatına yansımaları veya evliliğin değiştirmiş olduğu beklentilerden kaynaklanabilmektedir. Yine bir sosyal yaşam tatmininin iş hayatına etkisi olarak özetleyebiliriz (Güner, 2002: 56).

**Eğitim Durumu:** Eğitim bireyin yaşamsal uzmanlık alanını belirlemekle birlikte dünyaya bakış açısı üzerinde etkileri yadsınamayacak kadar büyüktür. Bu oluşan olgun değişim, iş tatmin düzeyinde birçok faktöre göre daha anlamlıdır. Eğitim düzeyinin kişide oluşturmuş olduğu egoların iş tatmini üzerine negatif bir tutumu bulunmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça beklentiler ve değerler değişmekle birlikte sahip olunan bu statünün karşılık bulması beklenmektedir. Yapılan çalışmalarda yüksek eğitimli bireylerin, ilkokul ve

lise seviyesinde olan çalışanlara oranla tatmin düzeylerinin daha az olduğu görülmüştür (Öcal, 2008: 23).

**Kişilik Özellikleri:** Kişinin sahip olduğu öznel özellikler iş tatmini ile olumlu-olumsuz bir bağ içermektedir. Örneklendirme yapılacak olunursa; asabiyeti yüksek ve bulunduğu ortamla uyum içerisinde olmayan bireylerde iş tatminsizliği durumunun daha fazla olduğunu ifade ederken mevcut örgüt veya işletme yapısı içerisinde etkileşim halinde olduğu diğer insan kaynakları üzerinde olumsuz etkiler gösterebilmektedir (İşcan, 2005: 55).

#### - **Örgütsel Faktörler**

Bazı örgütsel faktörler de bireysel faktörler gibi çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Bu faktörlerin en önemlileri şu şekilde açıklanmıştır;

**Ücret ve Terfi:** Ücret çalışanların en başta anlaştıkları ilk görülen somut değerdir. Bu yüzden örgütsel faktörlerden en ön plana çıkan ücret konusundaki yaklaşımdır. Çalışanlar aldıkları ücreti benzer yapıda farklı işletmelerde çalışanlar ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu çalışanlar değerlerinin somutsal olarak denk veya daha iyi olmasını beklemektedir. Şayet denklik farkı fazla olur ise çalışanlar bu noktada olumlu-olumsuz güdülenebilmekte ve iş tatminine yansıtılmaktadırlar.

Terfi ise, iş yaşamı içerisinde geçirilen süreye bağlı olarak oluşan beklentilerden en önemlisi terfi olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların sahip olduğu beceri, yetenek ve göstermiş oldukları gayret sonrasında oluşan bu beklentinin adil bir şekilde yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Şayet terfi noktasında kişiler doyurucu kabulleniş perspektifine sahip olmazlar ise bu kişilerde negatif yönlü performans ve iş tatminsizliğine sebep olur. İnsan doğası gereği sürekli bir hedef ve buna bağlı gayret modeli içerisinde bulunmayı sever. İş görenler işletme içerisinde ileriye yönelik terfi olasılığını görmek ister bu onlara olumlu yönde motive ve verimlilik sağlar. Geçmiş süreçlerde gösterilen tutum ve davranışlarına karşılık bir ödül olarak da terfi verilebilmektedir (İşcan, Timuroğlu, 2007: 127).

**Kıdem:** Yine insan doğasıyla aynı perspektiften yola çıkan iş kıdemi iş görenler içerisinde olumlu-olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Araştırmalarda çalışanların işe girdikleri motivasyonun yüksekliğinin zaman içerisinde aşağı yönlü bir eğilim gösterdiğini belirtmişlerdir. Bunun nedeni araştırıldığında zamana bağlı oluşan yıpranmalar ön plana çıkmıştır. Kıdem bir anlamda yıpranma katsayısı olarak ele alınabilir. Çalışanların olumsuz durumlarla karşılaşmasa bile, işlerin rutin bir döngüye girmesi de iş tatmin düzeylerinde bir azalmaya neden olabilir (Kılıç, 2008: 21).

**Fiziksel Çalışma Koşulları:** iş görenler çoğunlukla gördükleri işin coğrafyasının, ikliminin tehlikeyi az barındıran nitelikte olmasını ister. Ayrıca belirli bir konfor alanı ve sosyal alan sahibi işletmelerin çalışanlar tarafından daha çok tercih edildiği gözlemlenmektedir (Çalışkan, 2005: 10).

**İş ve İşin Özellikleri:** Kişiler normal yaşamlarında sahip oldukları her şeye karşı bir etkileşimli karşılaştırma içerisindedir. Bunun aynı özelliği iş hayatı içinde geçerlidir. Kişiler sahip oldukları işlerin başkalarına deklare edilirken belirli bir tatmin duygusu yaşamak ister. Toplum tarafından popüler nitelikte işlerde çalışanların iş tatmin seviyelerinin diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra kişinin kendi hayal ettiği işi yapması ise ekstra tatmin ve motivasyon kaynağıdır. Sonuç olarak kişiler kendi sahip olduğu öznel yeteneklerini kullanmaya müsaade eden işlerde daha çok verimli ve tatmin düzeyi yüksek hareket ederler (Ardıç ve Baş, 2001: 5).

**İş Arkadaşları ile İlişkiler:** Sosyal bir varlık olan insanın günün büyük çoğunluğunu geçirdiği işyerinde iş arkadaşlarıyla uyum içerisinde olması büyük önem taşımaktadır. Günümüzde yalnız yapılan işlerin sayısı çok azdır. Bu nedenle iş görenler iş yerlerinde dostları ve destekleyicileri olacak ilişkiler kurmak ister. İş görenler arasında oluşan iletişimin olumlu yönde olması kişilerin iş tatmin düzeylerinin artması yönünde pozitif etki etmektedir (Eronat, 2004: 19).

**Yönetim Tarzı:** Yönetici faktörü çalışan için tatmin noktasında etkileyici bir faktördür. Yöneticiler tarafından iş görenlere uygulanan yaklaşımlar çalışanların iş tatminine oldukça etki etmektedir. Yöneticilerin işletme

içerisinde gerçekleşen durumların iş görenler tarafından sorgulanabilir olduğunu ifade etmesi, iletişime açık olması, çalışanları dinlemesi ve bu iletişim tarzının benimsenmesi çalışanların iş tatminini artırabilmektedir (Eronat, 2004: 18).

**Kararlara Katılma:** Çalışanların alınacak bazı kararlarda söz sahibi olmaları olumlu yönde güdüleme yapmaktadır (Sayın, 2007: 2).

**Mesleki Statü:** İş görenlerin işletme içerisinde buldukları düzey iş tatminiyle doğru orantılı bir etkileşim içerisindedir. Mesleki olarak statü sahibi olan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca statü toplumsal karşılık bulan bir hegemonya barındırdığı için artı sosyal bir güdülemeye sahiptir (Ardıç, 2001: 2).

**Motivasyon:** Motivasyon çalışanların arzuları ve edindiği izlenimler birbirine uyum sağladığında ortaya çıkmaktadır. Bireyin göstermiş olduğu gayret ve enerjinin karşılığında aldığı somut ve sosyal edinimler sonucu bir yargı oluşur. Bu yargı kişinin iş tatminine endeksli motivasyona direk etki etmektedir. Nihai olarak motivasyonu yüksek olan iş görenin yapmış olduğu işten zevk almasından söz edilebilir. Yaptıkları işler sonucunda beklentileri karşılanan bireylerin motivasyon ve verimlilikleri yükselir. Bu durumda iş tatmininin varlığından söz edilebilir (Şimşek, 1998: 138).

### 3.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini ya da tatminsizliği çalışanların organizasyona eklediklerine karşılık oluşan olumlu-olumsuz duygusal durum ve tepkilerinin sonucudur. Diğer bir deyişle çalışanın direk işin kendi sahip olduğu etkileşimler sonucu işe karşı oluşan yargıdır. Çalışanın iş ortamı ve çevresel etkilere yönelik memnuniyetsiz bir düşünce iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Koç, 2009: 14).

İş tatmini iş ve çalışanın birbirine olan uyum ve senkronizasyonu sonucu gerçekleşmektedir. İşin çalışanda oluşturduğu anlamsal ifade ve çalışan ile örgüt arasında oluşan olumlu-olumsuz duygular çalışanın işten alacağı tatmin düzeyine etki etmektedir. İş tatminsizliği iş görende moral bozukluğu,

huzursuzluk, verimsizlik, devamsızlık sonucu disiplin gibi sorunları beraberinde getirebilmektedir. İş tatminsizliği çift yönlü bir etkileşime sahiptir. Oluşan tatminsizlik hem iş görene hem de örgüte zarar vermektedir (Çetin, 2013: 150).

İş tatminsizliği, iş görenin iş ortamı ve işinden beklentilerinin yeterince karşılık bulamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği çalışan bireyin verimliliğini düşürmenin yanı sıra organizasyon üzerinde de verimliliği negatif yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde iş bağlılığının azalmasına, iş gören devir hızının artmasına ve kurumsal yapı içerisinde huzursuz bir boyut oluşturabilmektedir. Diğer bir noktada ise çalışanın yaşamış olduğu iş tatminsizliği bireysel boyutta ruhsal çöküntülere sebep olabilmektedir. Çalışanların içerisinde bulunduğu psikolojik ve fiziksel sağlıksızlık durumu örgütlerin çalışma ortamını, verimini ve yaşayışını olumsuz yönden etkileyebilmektedir. Bu yüzden iş tatminsizliği örgütler açısından büyük önem arz etmektedir (Kök, 2006: 294).

İş görenin içerisinde bulunduğu iş tatminsizlik süreci savunma mekanizmasına başvurma, psikolojik, sosyolojik bozukluklar belirirken, çalışanlar işverenden yaptıkları işten rahatsız olup, verimsizlik, başarısızlık gibi duygular hissedebilirler. Örgütler nezdinde iş tatminsizliği ilk önce performans düşüklüğü, verimsizlik, devamsızlık, iş kazaları ve iş gören devir hızının artması gibi sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Bu süreç durdurulamaz ise örgüt çökme ve yok olma ile baş başa kalabilir. İş görenlerin içerisinde dahil olduğu bu yönelim örgüt açısından büyük bir tehlike oluşturmaktadır. Erken tanı ve teşhis yapılmadığında kaybedilecek bir örgüt ile baş başa kalabilirler. İş görenin yaşamış olduğu bireysel çöküş örgüt geneline yayılmadan durdurulmalıdır (Üçüncü, 2016: 32).

İş tatminsizliği çalışanda iş verimsizliği, başarısızlık, örgütsel bağlılığın zayıflaması, şikâyetlerin artması gibi durumları beraberinde getirmektedir. İş tatminsizliği örgüt içerisinde bir tehdit unsurudur. İş tatmini yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütler diğer örgüt yapılarından daha başarılı olmakta ve ortaya daha fazla faydalanım çıkarmaktadırlar. İş motivasyon ve tatmin

düzeıı düşük olan çalışanların bulunduğu organizasyonlar ise başarısızlığı ve sonun başlangıcı dışından başka bir yöne eğilmezler (Gedik, 2009: 2).

Hayatın en dinamik zaman dilimini en fazla iş yeri ve çalışma arkadaşlarıyla sürdüren çalışanın tatmin seviyesi, çalışanın iş ve sosyal hayatı üzerinde negatif-pozitif etkiye sahiptir. Bu çevrelerden birinde yaşanan olumsuzluk veya olumluluk bir diğer çevreye direk olmasa dahi etkisi yadsınamayacak seviyededir. Örgüt açısından değerlendirildiğinde ise iş tatmini seviyesi fazla olan bireyin işletmeye yüksek oranda katma değer sağlamasının yanı sıra, çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeıı de yüksek oranda olmaktadır. İş tatminsizliği bulunan iş gören ise örgüte ciddi zararlar verebilmektedir. Bu belli bir amaca ulaşmak isteyen örgütler için son derece önemli ve göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur (Öcal, 2008: 26).

### **3.6. İş Tatmini Ölçümü**

Araştırmaların birçoğunda iş tatmininin belirlenmesi için ölçek kullanımı sorunu önemini korumaktadır. Spector (1997), tatmin düzeylerinin ölçümlenmesinde kullanılacak olan ölçeğin çalışanlar ve sektör açısından değerlendirilmesi gerektiğini söyler (Vaitkevicius, Astrauskaite, Perminas, 2011). İş tatmininin belirlenmesinde temel olarak iki farklı metot kullanılabilir.

İş tatmininin belirlenmesinde kullanılan ilk metot mülakat metodudur. Mülakatlar dışında kullanılacak ikinci yöntem ise ölçek kullanımınıdır. Ölçekler iki ana yöntem kullanılarak değerlendirilebilir (Proença ve Martins, 2012). Bu yöntemlerden biri boyutlar perspektifinde diğeri ise ifade kanalından (Reichers, Wanous, Hudy, 1997) iş tatmini ölçümlemesi yapmaktır (Saane ve Diğ., 2003). Bu yöntemler her ne kadar kullanılabilir olsa da yine de %100 oranında iş tatmini ölçümünden söz edilmesi güçtür (Worrel, 2004). Ayrıca işte tatmin olma duygusunu belirleyen boyutların fazla olması da bu ölçümlemeyi güçleştirmektedir (Santos, Caetano, Spagnoli, 2012). Örneklendirecek olursak çalışan kişi iş ortamından memnun iken yöneticisinden memnun olmayabilir.

Öte yandan uluslararası bazda gerekli olan geçerlilik ve güvenilirlik süreçlerinde test edilip kullanımı yaygınlaşmış olan bazı ölçeklerden söz edilebilir. Kendall, Smith, Hulin'in (1969) geliştirmiş olduğu "İş Tanımlama Endeksi (Job description Index)" bu ölçeklerden ilki olarak ifade edilir. Weiss ve arkadaşlarının (1967) geliştirmiş olduğu "Minnessota İş Tatmin Ölçeği (Minnessota Job Satisfaction Questionnaire)" kullanılan bir diğer ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Judge ve Diğ., 2001). Bu iki ölçeğin yanı sıra Spector'un (1985) geliştirmiş olduğu ölçek de iş tatminini belirlemekte kullanılan yaygın ölçeklerden biridir. (Proença ve Martins, 2012).

Kendall, Smith, Hulin'in (1969) geliştirmiş olduğu "İş Tanımlama Endeksi (İTE)"; yapılan işten, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden, terfilerden ve ücretlerden tatmin durumlarını 5 farklı boyuttan genelleyerek tümel iş tatmini ölçmeye gider. Ölçek 72 adet farklı ifadeden oluşur. Ölçek değerlendirmesine katılanlar ifadelere "evet", "hayır" ya da "kararsızım" gibi cevaplardan birini verir. Ölçek sonucunda dahil olanların iş tatmin düzeyleri boyutlar ve buradan genel iş tatmin ölçümlenmeleri yapılabilmektedir. Söz konusu ölçeğin geçerliliği için yapılmış olan meta analizi sonucunda (Kinicki ve Diğ., 2002) İTE ölçeğinin geçerliliği desteklenmiştir.

İş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan yaygın ölçeklerden biri olan "Minnessota İş Tatmin Ölçeği" yapılan literatür analizlerinde yoğun olarak araştırmacıların daha kısa bir formu olan "(Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (SFMSQ))" kullanmışlardır. Minnessota İş Tatmin ölçeğinin uzun formu 100 sorudan oluşurken kısa formu içsel tatmin ve dışsal tatmini içine alan 20 sorudan oluşmaktadır. Kısa formu beşli Likert tipinde bir ölçümleme yapmaktadır. Ölçek değerlendirilmesine katılan kişiler maddelerde yer alan ifadelere yönelik "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum", "çok memnunum" şeklinde seçeneklerden en uygun olanı seçmeleri beklenir. Değerlendirme sonrası kişilerin seçeneklerinden yola çıkarak içsel, dışsal ve genel tatminlerini belirleyecek puanlar elde edilir. Bu bakımdan söz konusu kısa formulu ölçekten genel tatmin, içsel ve dışsal tatmin puanları elde edilmektedir. Boyutlardan genel

tatmin düzeyini ölçümlendirebilmek için elde edilen puan soru sayısı olan 20'ye bölünerek hesaplanır (Proença ve Martins, 2012: 4).

Diğer bir ölçek ise Spector'un (1985) geliştirmiş olduğu ölçektir. Spector'un ölçeği 36 ifade ve 9 boyut olmak üzere iş tatminini ölçmede güvenilir bir araçtır. Bu ölçekte 6'lı Likert tipi kullanılmaktadır. Ölçeğin değerlendirme aşamasında katılımcılar ifadelerle; "1.Kesinlikle Katılmıyorum", "2.Orta Şiddette Katılmıyorum", "3.Kısmen Katılmıyorum", "4.Kısmen Katılıyorum", "5.Orta Şiddette Katılıyorum" ve "6.Katılıyorum" şeklinde seçeneklerden uygun olanı işaretlemesi beklenmektedir (Meade, Thompson, Watson, 2007).

İş tatmini belirlenmesinde birçok ölçek kullanıldığı söylenebilir. Bu kadar fazla ölçek arasından araştırmacıların seçim yaparken araştırmalarına en uygun ölçeği belirleyip kullanmalıdırlar. Eğer gelişi güzel ölçek seçilirse istenmeyen ve hedeflenmeyen sonuçlar elde edilebilir (Perminas, Vaitkevicius, Astrauskaite, 2011).

## 4.BÖLÜM BULGULAR

### 3.7. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anketlerden elde edilen verilerin analizi için istatistik paket programı olan, “SPSS 22.00 (Statistical Package Social Science)” kullanılmıştır. Anket soruları ile elde edilen sonuçlar istatistiksel ölçme yöntemi olarak kullanılan t-testleri, frekans dağılımları, faktör analizi, korelasyon ve anova analizi kullanılmıştır. Araştırmamız içerisinde kullanılan anket analizlerinde birim sayısı 253 olduğu için değişkenlerin dağılımlarının normal düzeyde gerçekleştirdikleri varsayılmıştır.

#### 3.7.1. Örneklemeye Ait Demografik Özellikler

Tablo 2’de görüleceği üzere anketi cevaplayanların 128 (%50.6)’ini erkekler, 125 (%49.4)’ini kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 2** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
Erkek	12 8	50.6	50.6	56.6
Kadın	12 5	49.4	49.4	100.0
<b>Toplam</b>	25 3	100. 0	100.0	

Tablo 3 incelendiğinde anket sorularına cevap verenlerin 79 (%31.2)’u 21-30 yaş, 86 (%34.0)’sı 31-40 yaş, 67 (%26.5)’si 41-50 yaş, 21(%8.3)’ini 51 ve yukarı yaş aralığı oluşturmaktadır.

**Tablo 3** Katılımcıların Yaş Değişkenleri

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
21-30 Yaş	7 9	31.2	31.2	31.2
31-40 Yaş	8 6	34.0	34.0	65.2
41-50 Yaş	6 7	26.5	26.5	91.7
51 ve Yukarısı	2 1	8.3	8.3	100.0
<b>Toplam</b>	2 53	100. 0	100.0	

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların 154(%60.9)'ü evli, 99(%39.1)'u bekarıdır.

**Tablo 4** Katılımcıların Medeni Durum Değişkenleri

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
Evli	1 54	60.9	60.9	60.9
Bekar	9 9	39.1	39.1	100.0
<b>Toplam</b>	2 53	100. 0	100.0	

Tablo 5'te görüleceği üzere katılımcılara Mezuniyet durumlarına yönelik sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplara göre katılımcıların 27 (%10.7)'si İlköğretim, 72 (%28.4)'si Lise, 51 (%20.2)'i Ön Lisans, 83 (%32.8)'ü Lisans, 20 (%7.9)'si Lisansüstü mezunudur.

**Tablo 5** Katılımcıların Eğitim Düzeyine ilişkin Tablo

<b>Mezuniyet Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Birikimsel Yüzde</b>
İlköğretim	27	10.7	10.7	10.7
Lise	72	28.4	28.4	39.1
Ön Lisans	51	20.2	20.2	59.3
Lisans	83	32.8	32.8	92.1
Lisansüstü	20	7.9	7.9	100.0
<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Tablo 6 incelendiğinde katılımcılara hizmet sürelerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların 84(%33.2)'ü 0-5 yıl, 73 (%28.9)'ü 6-10 yıl, 38 (%15)'i 11-15 yıl, 28 (%11.1)'i 16-20 yıl, 30 (%11.8)'u 21 yıl ve üzeri hizmet vermektedir.

**Tablo 6** Katılımcıların Hizmet Süreleri

<b>Hizmet Süreleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Birikimsel Yüzde</b>
0-5 yıl	84	33.2	33.2	33.2
6-10 yıl	73	28.9	28.9	62.1
11-15 yıl	38	15	15	77.1
16-20 yıl	28	11.1	11.1	88.2
21 yıl üstü	30	11.8	11.8	100.0
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Tablo 7 incelendiğinde katılımcılara örgüt içerisinde üstlendikleri görevleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların 24 (% 9.4)'ü Yönetici-İdari Sorumlu pozisyonunda görev almaktadırlar. Örneklem içerisinde %0.8 oranla en küçük kısma örgüt içerisinde Müdür yardımcısı pozisyonundan görev üstlenen katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Yine katılımcılar arasında %2.8 oranla ikincil düşük sayı değerine sahip olanlar örgüt içerisinde usta görevinde çalışan katılımcılardan oluşmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere katılımcıların en büyük kısmını %87'lik oranla çalışan statüsünde bulunan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 7** Katılımcıların Üstlendikleri Görevleri

İşyerindeki Görevleri	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimsel Yüzde
Yönetici – İdari Sorumlu	2 4	9.4	9.4	9.4
Müdür Yardımcısı	2	0.8	0.8	10.2
Usta	7	2.8	2.8	13.0
Çalışan	2 20	87. 0	87.0	100.0
<b>Toplam</b>	2 53	100 .0	100.0	

### 3.7.2. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Ölçeklerinin Geçerlilik, Güvenirlik ve Faktör Analizi

Literatürde de belirtildiği üzere örgütsel adaletin alt kırılımları bulunmaktadır. Çalışmalarda iş tatminine ait 2 (içsel Tatmin, Dışsal Tatmin) alt boyuttan ve örgütsel adalete ait 3 (Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet) alt boyuttan bahsedilmiştir. Bu açıdan geçerliliğin incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin boyutlarının geçerliliği Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye çevrilerek incelenmiştir. Bu ölçeğin Türkçe geçerlilik çalışması için ölçüt geçerliliği yönteminden faydalanılmıştır. Örgütsel adalet ve Minnesota iş tatmin ölçeği arasındaki bağa bakılıp, bilgi formu içerisinde yer alan iki soru sorularak ölçek geçerliliği değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sorulan soru ve alınan yanıtlar dahilinde incelendiğinde örgütsel adalet alt boyutlarına yönelik katsayıları: Adil dağıtım 0,27 ( $\rho <,01$ ); adil işlem 0,47 ( $\rho <,01$ ); adil etkileşim 0,56 ( $\rho <,01$ ), İş tatmini alt boyutlarına yönelik katsayıları: İçsel Tatmin 0,38 ( $\rho <,01$ ); Dışsal Tatmin 0,42 ( $\rho <,01$ ); olarak bulunmuştur (Yıldırım, 2002: 66-67).

Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki Minnesota Tatmin Ölçeği yardımıyla, incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayılarının Dağıtımsal Adalet için 0,38, İşlemsel Adalet için 0,62 ve Etkileşimsel için 0,68 olarak saptanmıştır (Yıldırım, 2002: 68-69). Yapılan çalışma nihayetinde örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliği yeterli olarak ifade

edilmiştir. Bu sonuçtan yol olarak çalışma örgütsel adalet ölçeği 3 boyut ve iş tatmini 2 boyut olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8’de, güvenilirlik için boyutların ve genel olarak örgütsel adalet ve iş tatminin alfa değerlerinin uluslararası araştırmalarda kabul gören Cronbach alpha değer aralıkları olan 0,849 ile 0,904 oranları arasındadır (Yıldırım, 2002: 68-70). Bu çalışmanın örgütsel adalet ve iş tatmini ölçümlemesi için güvenilir bir düzeyde olduğu söylenebilir. Analiz sonrası ölçeklerin her ikisi için de 40 maddenin korelasyonlarına bakılmış, ifadeler arasından çıkarılması gereken ifade olup olmadığı kontrol edilmiştir. Daha sonra ölçeklerin yapısal olarak geçerliliklerinin test edilmesi için faktör analizi uygulanmıştır.

**Tablo 8** Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları

<b>Değişken</b>	<b>Güvenirlik Katsayıları</b>
<b>Örgütsel Adalet</b>	$\alpha =0,904$
Etkileşimsel Adalet	$\alpha =0,904$
İşlemsel Adalet	$\alpha =0,904$
Dağıtımsal Adalet	$\alpha =0,904$
<b>İş Tatmini</b>	$\alpha =0,904$
İçsel Tatmin	$\alpha =0,904$
Dışsal Tatmin	$\alpha =0,904$

Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için ölçeklerde kullanılan ifadelerin hepsinin toplam puanla ilgili korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçek ifadelerinin ölçek içerisinde yer alabilmesi için ifade puanı-toplam puanı aralarındaki korelasyon katsayısının 0,20 ve üzeri bir değerde olması gereklidir. Örgütsel adalet ve İş Tatmini ifadelerine yönelik korelasyon katsayıları Tablo 9 ve Tablo 10’da. paylaşılmıştır. Her iki tablo incelendiğinde değerlerin 0,20 üzerinde olması sebebiyle herhangi bir ifadenin çıkarılması gerekmemektedir.

**Tablo 9** Örgütsel Adalet İfadelerine Yönelik Toplam puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon katsayıları

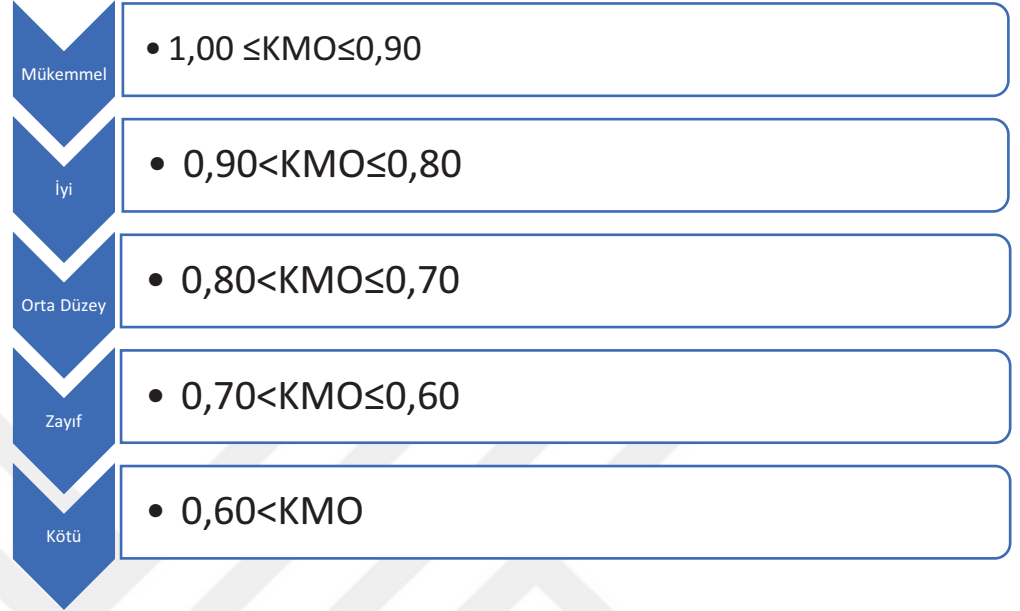
<b>Maddeler</b>	<b>Korelasyon Katsayıları</b>
Etkileşimsel Adalet 1	0,684
Etkileşimsel Adalet 2	0,816
Etkileşimsel Adalet 3	0,842
Etkileşimsel Adalet 4	0,715
Etkileşimsel Adalet 5	0,864
Etkileşimsel Adalet 6	0,834
Etkileşimsel Adalet 7	0,810
Etkileşimsel Adalet 8	0,854
Etkileşimsel Adalet 9	0,746
İşlemsel Adalet 1	0,618
İşlemsel Adalet 2	0,826
İşlemsel Adalet 3	0,764
İşlemsel Adalet 4	0,816
İşlemsel Adalet 5	0,802
İşlemsel Adalet 6	0,642
Dağıtımsal Adalet 1	0,716
Dağıtımsal Adalet 2	0,686
Dağıtımsal Adalet 3	0,756
Dağıtımsal Adalet 4	0,835
Dağıtımsal Adalet 5	0,824

**Tablo 10** İş Tatmini İfadelerine Yönelik Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

<b>Maddeler</b>	<b>Korelasyon Katsayıları</b>
İçsel Tatmin 1	0,684
İçsel Tatmin 2	0,694
İçsel Tatmin 3	0,642
İçsel Tatmin 4	0,634
İçsel Tatmin 5	0,672
İçsel Tatmin 6	0,608
İçsel Tatmin 7	0,684
İçsel Tatmin 8	0,710
İçsel Tatmin 9	0,804
İçsel Tatmin 10	0,764
İçsel Tatmin 11	0,826
Dışsal Tatmin 1	0,684
Dışsal Tatmin 2	0,692
Dışsal Tatmin 3	0,742
Dışsal Tatmin 4	0,812
Dışsal Tatmin 5	0,635
Dışsal Tatmin 6	0,728
Dışsal Tatmin 7	0,692
Dışsal Tatmin 8	0,684
Dışsal Tatmin 9	0,602

Çalışmanın devamında yapılan yapısal geçerlilik testi için içsel tutarlılık testi ve maddelerin korelasyon analizi sonrasında faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin test edilen Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği katsayıları ve Barlett küresellik testi sonuçları yeteri seviyede oldukları gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeği için KMO yeterlilik katsayısı 0,942 (sig. 0,00) ve iş tatmini ölçeği için KMO yeterlilik katsayısı 0,914 (sig. 0,00)'dir. Elde edilen sonuçlar, sosyal bilimler alanında beklenen değeri (0,60 değeri arzulan min. değerdir) karşıladığından

ölçeklerimize yönelik değişkenlerin, analiz için yeterli seviyede olduğu gözlemlenmiştir. 0,05 anlamlılık derecelendirmesi dahilinde anlamlı sonuçlar saptanmıştır.



Şekil 3 Bilimsel Değerlemede Kabul Edilen KMO Değerleri.

Araştırma için kullanılmış olan örgütsel adalet ölçeği, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinin sonucunda her boyutun ayrı ayrı tek bir boyut altında toplandığı saptanmıştır. Ölçek ifadeleri dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutları altında toplandığı, orjinal ölçeğe uygun dağılım gösterdiği saptanmıştır.

**Tablo 11** Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin İfadelerin Faktör Yükleri

<b>Maddeler</b>	<b>Faktör yükleri</b>
Etkileşimsel Adalet 1	0,711
Etkileşimsel Adalet 2	0,723
Etkileşimsel Adalet 3	0,768
Etkileşimsel Adalet 4	0,762
Etkileşimsel Adalet 5	0,785
Etkileşimsel Adalet 6	0,900
Etkileşimsel Adalet 7	0,826
Etkileşimsel Adalet 8	0,854
Etkileşimsel Adalet 9	0,826
İşlemsel Adalet 1	0,642
İşlemsel Adalet 2	0,730
İşlemsel Adalet 3	0,756
İşlemsel Adalet 4	0,714
İşlemsel Adalet 5	0,835
İşlemsel Adalet 6	0,854
Dağıtımsal Adalet 1	0,686
Dağıtımsal Adalet 2	0,776
Dağıtımsal Adalet 3	0,642
Dağıtımsal Adalet 4	0,815
Dağıtımsal Adalet 5	0,831

İş tatmini ölçek ifadelerine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin orijinal ölçekle uyduğu saptanmıştır. İş tatmini ifadelerinin iki boyut altında toplandığı gözlemlenmiştir. Bu boyutlar içsel ve dışsal şeklinde olup iş tatmin ölçeği bu boyutlar altında inceleme yapılmıştır. İş tatmin ölçeğinin faktör yükleri aşağıda Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12** İş Tatmin Ölçeğine ilişkin İfadelerin Faktör Yükleri

<b>Maddeler</b>	<b>Faktör yükleri</b>
İçsel Tatmin 1	0,848
İçsel Tatmin 2	0,814
İçsel Tatmin 3	0,716
İçsel Tatmin 4	0,720
İçsel Tatmin 5	0,842
İçsel Tatmin 6	0,768
İçsel Tatmin 7	0,714
İçsel Tatmin 8	0,728
İçsel Tatmin 9	0,744
İçsel Tatmin 10	0,818
İçsel Tatmin 11	0,822
Dışsal Tatmin 1	0,834
Dışsal Tatmin 2	0,764
Dışsal Tatmin 3	0,742
Dışsal Tatmin 4	0,784
Dışsal Tatmin 5	0,826
Dışsal Tatmin 6	0,746
Dışsal Tatmin 7	0,816
Dışsal Tatmin 8	0,754
Dışsal Tatmin 9	0,818

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yapılan toplam puan ve ifade puan analizleri ile faktör analizleri sonrası kullanılan ifadelerin herhangi birinin değiştirilmesi veya çıkarılmasına gerek olmadığı belirlenmiştir.

### 3.7.3. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Regrasyon Analizi

**Tablo 13** Örgütsel Adalet Algısının İçsel Tatmin Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regrasyon Analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R2	Tahmini Standart Sapma
<b>İçsel Tatmin</b>	0,628	0,512	0,471	0,514
		Beta	Anlamlılık	
<b>Dağıtimsal Adalet</b>		,124	0,024	
<b>İşlemsel Adalet</b>		,428	0,000	
<b>Ekileşimsel Adalet</b>		,168	0,058	

Tablo 13'e göre çalışanların örgütsel adalet algıları, içsel tatmin üzerinde  $p < 0,01$  anlamlılık derecesine göre %1 anlamlılık seviyesinde %47 oranında etkiye sahiptir. İşlemsel Adaletin pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Etkileşimsel adalet ve dağıtimsal adaletin ( $p < 0,01$ ) değerine göre anlamlı etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 14** Örgütsel Adalet Algısının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regrasyon Analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R2	Tahmini Standart Sapma
<b>Dışsal Tatmin</b>	0,784	0,586	0,534	0,548
		Beta	Anlamlılık	
<b>Dağıtimsal Adalet</b>		-,124	0,15	
<b>İşlemsel Adalet</b>		,842	0,000	
<b>Ekileşimsel Adalet</b>		0,184	0,284	

Tablo 14'e göre çalışanların örgütsel adalet algıları, dışsal tatminleri üzerinde İşlemsel adaletin dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Dağıtimsal adaletin negatif yönlü

etkisi görülürken Etkileşimsel adaletin anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 14’te yapılan regresyon analizleri sonucunda “ H<sub>1</sub>: Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ” hipotezi doğrulanmaktadır.

### 3.7.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatminin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının Analizi

Örgütsel adaletin cinsiyete göre algılanma ortalamaları Tablo 15’e bakıldığında erkek katılımcıların (ort. 3,46 std sap. ,79) kadın katılımcıların ise (3,26) olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 15** Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenini Gösteren Tablo

Örgütsel Adalet Algıları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
	Erkek	128	3,4624	0,79603
	Kadın	125	3,2682	0,74857

Tablo 16’da çalışanların örgütsel adalet algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklarının olup, olmadığı ile ilgili sonuçlar gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde etkileşimsel adalet (, 082) ve dağıtımsal adalet (,365) algılarında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. ‘’4H<sub>1</sub>: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.’’ Hipotezi desteklenmemektedir. ‘’5H<sub>1</sub>: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.’’ hipotezi de desteklenmemektedir. Tabloda görüldüğü gibi işlemsel adalet algıları (,037) iş görenlerin cinsiyet değişkininde farklılıklar gözlemlenmektedir. ‘’3H<sub>1</sub>: İş görenlerin işlemsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.’’hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 16** İş görenlerin Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Analizi

	F	Sig. (p)
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	,73	,365
<b>İşlemsel Adalet</b>	,293	,037
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	,94	,082

**Tablo 17** İş Tatmini (İşsel Tatmin) Algılarının Cinsiyet Değişkeni

İş Tatmini(İşsel Tatmin)	Cinsiyet	N	Ortala ma	Stand art Sapma
	Erkek	128	3,6004	0,7584 6
Kadın	125	3,3842	0,7051 8	

Tablo 17’de görüldüğü gibi erkek çalışanların iş tatmini algı ortalamaları (ort. 3,60 std sap. ,75 ) kadın çalışanların iş tatminini algı ortalamalarından (3,38) yüksek olsa bile Tablo 18 incelendiğinden bu farklılığın istatistiksel yönden anlamlı olmadığı görülmektedir ( p: ,326 ). Bundan dolayı “ $H_1$ :İşgörenlerin iş tatmin algıları sosyo-demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 18** İş Tatmini Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

İş Tatmini	F	Sig. (p)
(İşsel Tatmin)	1,742	,326

**Tablo 19** İş görenlerin Adalet Algıları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi

Adalet Algısı	Eğitim Düzeyi										
	İlk Öğretim		Lise		Ön Lisans		Lisans		Lisans Üstü		ig.
		rt.		rt.		rt.		rt.		rt.	
<b>Dağıtım</b> <b>Adalet</b>	7	,254	2	,348	1	,804	3	,684	0	,200	,074
<b>İşlemsel</b> <b>Adalet</b>	7	,640	2	,545	1	,820	3	,674	0	,740	,114
<b>Etkileşimsel</b> <b>Adalet</b>	7	,246	2	,724	1	,480	3	,520	0	,361	,326

Tablo 19’da, yer alan örgütsel adalet algısının, çalışanların eğitim düzeyi ile olan anlamlılık bağıntısı Anova analiziyle elde edilen sonuç değerleri yansıtılmıştır. Varyanslar homojen olma durumu analiz edilip ölçülmüş ve parametrik test uygulanmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde dağıtım adalet ( p: ,074 , işlemsel adalet ( p: ,114 ) ve etkileşimsel adalet ( p: ,326 ) algılamaları eğitim seviyeleri nezdinde anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Bu sonuç ile “ $H_1$ : İşgörenlerin örgütsel adalet algıları eğitim seviyesi açısından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmemektedir

**Tablo 20** İş görenlerin Adalet Algılarıyla Örgüt içerisindeki Görevleri Arasındaki İlişkinin Analizi.

Adalet Algısı	Üstlendikleri Görev								
	Yönetici İdari Sorumlu		Müdür Yardımcısı		Usta		Çalışan		ig.
		rt.		rt.		rt.		rt.	
<b>Dağıtım</b> <b>Adalet</b>	4	,824		,642		,704	20	,042	,000
<b>İşlemsel</b> <b>Adalet</b>	4	,894		,210		,914	20	,326	,001
<b>Etkileşimsel</b> <b>Adalet</b>	4	,674		,784		,482	20	,912	,000

Tablo 20’de yer alan değerlerden hareketle örgütsel adalet algısının örgüt içerisindeki üstlenilen görevle olan ilişkinin anlamlılık durumu Anova analizi sonuç değerleri ile gösterilmektedir. Varyanslar homojen olma durumu analiz edilip ölçülmüş, parametrik test uygulanmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde dağıtımsal adalet (p: ,000), işlemsel adalet (p: ,001) ve etkileşimsel adalet (p: ,000) algısının örgüt içerisinde yer aldıkları pozisyonlara göre anlamlı farklılıklar içerdiği görülmüştür.

Bu veriler sonucu ışığında “ $H_1$ : İşgörenlerin adalet algılarının organizasyon içindeki rol aldıkları görevler açısından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 21** İş görenlerin Adalet Algılarının Örgütte Üstlendikleri Göreve Göre Farklılıkların Analiz Sonuçları

<b>Adalet Algısı</b>	<b>Örgütte Üstlenilen Görev</b>	<b>Örgütte Üstlenilen Görev</b>	<b>Sig ( p )</b>
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	Yönetici-idari Sorumlu	Çalışan	0,002
	Müdür Yardımcısı	Çalışan	0,018
<b>İşlemsel Adalet</b>	Yönetici-idari Sorumlu	Çalışan	0,032
	Müdür Yardımcısı	Çalışan	0,003
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Yönetici-idari Sorumlu	Çalışan	0,001
	Müdür Yardımcısı	Çalışan	0,000

Tablo 21 incelendiğinde anlamlı farklılığı iş görenlerin örgüt içerisinde üstlendikleri görevden kaynaklandığına yönelik Post- Hoc Tukey testine tabi tutulmuştur. Örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet algısında Yönetim kademesinde İdari-Sorumlu pozisyonunda bulunanla çalışan statüsünde olan iş görenler karşılaştırıldığında anlamlı (,002) farklılıkların bulunduğu gözlemlenmiştir. Yine Müdür yardımcısı statüsünde bulunan ile

çalışan statüsünde bulunan iş görenler karşılaştırıldığında anlamlı ( $,018$ ) farklılık bulunduğu gözlemlenmiştir. İşlemsel adalet algılarında anlamlı farklılığın yönetici, idari sorumlu ve müdür yardımcısı statüsünde çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Etkileşimsel adalet algısında da diğer algılarda olduğu gibi, anlamlı farklılığın yönetici düzeyinde görev alanlar ile alt kademedeki görev alanlardan kaynaklanmaktadır. Statü durumu adalet algılarında etkili olmaktadır.

**Tablo 22** İş Tatmini (İçsel tatmin) Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analiz Tablosu

İş Tatmini (İçsel Tatmin)	Eğitim Düzeyi										
	İlköğretim		Lise		Ön Lisans		Lisans		Lisans Üstü		ig.
		rt.		rt.		rt.		rt.		rt.	
	7	,424	2	,064	1	,896	3	,684	0	,548	,002

Tablo 22’de görüldüğü üzere eğitim düzeylerine göre çalışanların iş tatmini algısı anlamlılık durumu sonuçları Anova analizi ile elde edilmiştir. Varyanslar homojen olma durumu analiz edilip ölçümlenmiş ve parametrik test uygulanmıştır. Tablo 22’de yer alan sonuca bakıldığında iş tatmini ( $p: ,002$ ) algılamasının çalışan eğitim düzeyine bakıldığında anlamlı farklılıktan söz edilebilir. Bu analiz sonucuna göre “ $H_1$ : İşgörenlerin iş tatmini algılarının eğitim seviyesi açısından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmiştir

**Tablo 23** İş Tatmini Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı

İş Tatmini	Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	Sig. (p)
(İçsel Tatmin)	Lise	Ön Lisans	0,007
	Lisans	Lise	0,036

Tablo 23 incelendiğinde anlamlı farklılığın örgüt içerisinde yer alan iş görenlerin hangi eğitim seviyesine göre kaynaklandığını ölçümlemek için Post-Hoc Tukey testine tabi tutulmuştur. İş tatmin algısının eğitim düzeyi lise mezunu olan çalışanlarla eğitim düzeyi ön lisans mezunu olan çalışanlar

karşılaştırıldığında farklılığın anlamlı (,007) olduğu ortaya çıkmıştır. Yine test içerisinde dahil tutulan mezuniyeti lisans ve lise olan çalışanlar karşılaştırıldığında farkın anlamlı (,036) olduğu ortaya çıkmıştır. Lise mezunlarının lisans ve ön lisans mezunlarına göre iş tatmin algılarının düşük olduğu söylenebilir. Diğer eğitim seviyelerinde yapılan karşılaştırmalarda anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 24** İş Tatmini (Dışsal Tatmin) Algılamaların Üstlendikleri Göreve Göre Analizi

İş Tatmini (Dışsal Tatmin)	Üstlendikleri Görev								
	Yönetici İdari Sorumlu		Müdür Yardımcısı		Usta		Çalışan		Sig.
	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	P
	24	3,946	2	4,218	7	3,846	220	3,124	,000

Tablo 24 görüldüğü üzere iş tatmini algısının üstlendikleri görevleriyle olan anlamlılık durumu Anova analizi sonuçları elde edilmiştir. Varyanslar homojen olma durumu analiz edilip ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur. Tabloda yer alan sonuca bakıldığında iş tatmini (p: ,000) algılamasının örgüt içerisinde üstlendikleri görevlere göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucuna göre “ $H_1$ : İşgörenlerin iş tatmini algılarının organizasyon içindeki rol aldıkları görevler açısından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 25** İş Tatmini Algılamaların Üstlendikleri Göreve Göre Farklılıkları

İş Tatmini (Dışsal Tatmin)	Örgütte Üstlendikleri Görev	Örgütte Üstlendikleri Görev	Sig. (p)
	Yönetici- İdari Sorumlu	Çalışan	,000
	Müdür Yardımcısı	Çalışan	,000
	Usta	Çalışan	,000

Tablo 25 incelendiğinde anlamlı farklılığı çalışanların örgüt içerisinde sahip olduğu hangi pozisyondan kaynaklandığına yönelik Post-Hoc Tukey testine tabi tutulmuştur. İş Tatmin algısının dağıtımsal adalet algısına bakıldığında Yönetici – İdari Sorumlu pozisyonunda görev alan iş görenle ile çalışan statüsünde görev alan iş görenler karşılaştırıldığında aralarındaki farkın anlamlı ( $,000$ ) olduğu görülmüştür. Yine müdür yardımcısı kademesinde çalışan biriyle çalışan statüsünde görev üstlenen iş görenler arasındaki farklılığın anlamlı ( $,000$ ) olduğu görülmüştür. Usta pozisyonunda çalışan biri ile çalışan pozisyonunda yer alan arasında anlamlı ( $,000$ ) farklılığın olduğu görülmektedir. İş tatmini algılarında anlamlı farklılığın en üst düzeyde görev alanlar ile en alt kademedeki görev alanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Statü durumu adalet algısında olduğu gibi iş tatmini algısında da etkili olmaktadır.

## 4.2. Hipotez Testi Sonuçları

Tablo 26 Hipotez Testi Sonuçları Tablosu

Hipotez	Sonuç
Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi
İş görenlerin örgütsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
İş görenlerin işlemsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
İş görenlerin dağıtımsal adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
İş görenlerin etkileşimsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.	Desteklenmedi
İş görenlerin iş tatmini algıları sosyo-demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
İş görenlerin örgütsel adalet algıları eğitim seviyesine açısından farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
İş görenlerin adalet algılarının organizasyon içindeki rol aldıkları görevler açısından farklılık göstermektedir.	Desteklendi
İş görenlerin iş tatmini algılarının eğitim seviyesi açısından farklılık göstermektedir.	Desteklendi
İş görenlerin iş tatmini algılarının organizasyon içindeki rol aldıkları görevler açısından farklı algılar olduğu göstermektedir.	Desteklendi

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kişiler arası etkileşimlerde adalete ilişkin algılar sosyal adalet kavramını oluşturmuş, bunun örgütlere uyarlanması ise örgütsel adalet kavramının oluşmasını sağlamıştır. Örgütsel adalet, örgütte adalet algısının kişiye ve örgüte olan etkilerinin görülmesini sağlayan önemli bir kavramdır (Greenberg, 1990: 40). Mevcut içinde bulunduğumuz dönemde gerek özel gereksede kamu organizasyonlarında iş görenlerin iş veren ve yöneticileri ile iletişimlerine çalışan memnuniyeti için manevi değerler ön plana çıkmıştır.

Bugüne kadar yapılmış olan bir çok çalışma göstermiştir ki; örgüt içerisinde adaletin sağlanması örgüt içi bağlılık ve iş tatmini için önemli faktörlerden biri olduğudur. Ayrıca çalışmalarda adalet kavramına yönelik olumlu algılarının oluşması iş tatminini arttırmanın yanı sıra örgüte anlamlı seviyede prestij sağladığı sonuçlarına barılmıştır. Yapılan bu literatur araştırmalarından yola çıkarak bu çalışmada örgütsel adalet algısının işe bağlılık ve iş tatminini üzerindeki etkilerini ölçmek için yapılmıştır.

Yapılan bu çalışmada korelasyon analizi sonucu çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkininin anlamlı ve pozitif yönde olduğu gözlemlenmiştir.

Literatürde Yıldırım'ın (2002) geçerliliği ve güvenilirliğini ölçümlemiş olduğu örgütsel adalet algısının işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutlu olarak belirtilmiş iş tatmini ise içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyut olarak değerlendirilmiş ve ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur.

İş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu  $H_1$ : “Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezinin desteklendiği belirlenmiştir. İş görenlerde cinsiyet perspektifli olarak değerlendirildiğinde anlamlı olmadığı “ $2H_1$ : İş görenlerin örgütsel adalet

algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.” hipotezinden hareketle örgütsel adaletin 3 boyutla beraber kurulan bu hipotezler kendi alt hipotezleri ile birlikte incelenmiş olup “3H<sub>1</sub>: İşgörenlerin işlemsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.” hipotezi desteklenerek işlemsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Örgütsel adaletin digger iki boyutu ile ilgili kurulan hiptezler; “4H<sub>1</sub>: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.” ve “5H<sub>1</sub>: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları sosyo demografik faktörler açısından farklılıklar göstermektedir.” ise desteklenmeyerek dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutu algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. “6H<sub>1</sub>: İş görenlerin iş tatmini algıları sosyo-demografik faktörler açısından farklılık göstermektedir.” Hipotezi iş tatmini algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucu ile desteklenmediği görülmüştür. “7H<sub>1</sub>: İşgörenlerin örgütsel adalet algıları eğitim seviyesi açısından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmeyerek adalet algısının eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. “8H<sub>1</sub>: İşgörenlerin adalet algılarının organizasyon içindeki rol aldıkları görevler açısından farklılık göstermektedir.” Hipotezi desteklenmiş, bu farklılığın üst kademedan alt kademeye anlamaştığı görülmüştür. “9H<sub>1</sub>: İş görenlerin iş tatmini algılarının eğitim seviyesi açısından farklılık göstermektedir.” Hipotezi daha önce incelenmiş olan adalet algısında görülmeyen anlamlı farklılık iş tatmini noktasında anlamlılık gözlemlenmiştir. Nihai olarak eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini algısında bir artış olduğu gözlemlenirken bu ivmenin adalet algısında aynı olmadığı söylenilebilir. “10H<sub>1</sub>: İş görenlerin iş tatmini algılarının organizasyon içindeki rol aldıkları görevler açısından farklılık göstermektedir.” Hipotezi iş tatmini algısının çalışanların bulunduğu organizsyon içerisindeki statüye göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan organizasyonda işgörenlerin iş tatmini algısının eğitim seviyesi ve buldukları statüye göre farklılık göstermesi, adalet algılamalarının ise organizasyon içerisinde rol aldıkları göreve göre farklılık göstermesi iş tatminin eğitim seviyesi ve rol aldıkları görevle doğru orantılı olduğu, değişkenlere göre adalet algısının sağlandığı organizasyonda iş tatminin de olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, iş tatmini ve örgütsel adalet kavramı algısının arasında pozitif yönlü bir bağıntı olduğu gözlemlenmiştir. Alt boyutları alıp incelendiğinde ise anlamlılığın daha çok işlemsel adalet noktasında pozitif olduğu görülmektedir. Fakat örgütsel adalet boyutlarının birbirine girift olarak etki ettiği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bundan kaynaklı örgütsel adaletin tikelden tümele bir bakış açısıyla iş tatmini üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu söylenebilir. Yine de çıkarılan bu sonuç sadece örneklemin bulunduğu örgüt yapısı için geçerlidir. Araştırma anketleri Beylikdüzü Belediyesi çalışanlarına yönelik 253 iş görenin katıldığı bir kurumda yapılmıştır. Araştırma sonuçları başka örgütlerde uygulanan ve algılanan örgütsel adalet algısı ve iş tatmini bakımından farklı sonuçlar çıkabilir. Geleceğe yönelik örgütsel adalet algısının boyutları ile iş tatminine yönelik tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin, örgütsel adalet ve bunun üç alt boyutu (işlemsel, dağıtımsal, etkileşimsel adalet) ile iş tatminini belirleyen diğer değişkenleri olan yükselme, maaş, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı ve yönetici iletişimleri, takdir edilme, bilgi açıklığı gibi başka alt değişkenler üzerinde ve faaliyet alanı başka sektör olan örgütlerde değerlendirilerek sonuçlarının katkı sağlayacak bir araştırma olacaktır.

Yapılan bu araştırmanın tek bir kurum ile sınırlı olmasından dolayı ulaşılan sonuçların, diğer kurumlarda aynı sonuçlar vermesi mümkün görünmemektedir. Bu çalışma neticesinde ulaşılan sonuç ve uygulama metotlarının gerek sosyal bilimlere gerekse organizasyonlar içerisinde bulunan insan kaynakları birimlerine anlamlı katkılar sunması öngörülmektedir.

## 6.KAYNAKLAR

Akdemir, B. ve Aan, M. (2017). Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(2), 57-79.

Aksoy, C., Arslantaş, M. ve Arslan, V. (2016), Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet, *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 2(1), 19-32.

Aksoy, B. (2017), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", *Sosyo Ekonomik Stratejiler II: İşletme*, Haşit, G., Çiftçi, H., Merter, M., E., Eds., IJOPEC Publication Limited, London, 68-84.

Altıntaş, F.Ç. (2006), Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.

Ardıç, K. ve Baş, T. (2001), "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Silivri, İstanbul.

Ardıç, K. (2001). Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 42-46.

Ardıç, K. ve Baş, T. (2001). Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 72-81.

Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007), Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.

Aydın, A., Özmen, M., & Tekin, Ö. A. (2014). İş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Su ürünleri işletmeleri çalışanları

üzerinde bir inceleme. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(11), 57-72.

Aydınlı, H.İ. (2005), “İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama”. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Sayı: 149, Nergiz Matbaası, Ankara, 62- 84.

Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 6(1), 1-9.

Baş, G. ve Şentürk, C. (2011), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(1), 29-62.

Batıgün A. D. ve N. Kılıç, (2011). İnternet Bağımlılığı ile Kişilik Özellikleri, Sosyal Destek, Psikolojik Belirtiler ve Bazı Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler, Türk Psikoloji Dergisi. 26(67), 1-10.

Beugre, C. D. (November 2002), “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, The International Journal of Human Resource Management. 13 (7), 1091-1104.

Cihangiroğlu, N., B. Şahin ve A. Naktiyok, (2010), Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 6(12), 67–82.

Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 10(19), 194-213.

Cihangiroğlu N. ve A. Yılmaz (2010), Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 13(19), 195-215.

Colquitt, Jason A.; (2001), “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, Journal of Applied Psychology.

86(3), 386-400.

Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng.; (2001), “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 425-445.

Cropanzano, R. Prehar, C. A. ve Chen, P. Y., (2002), “Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”, *Group and Organizational Management*. 27 (3), 324-351.

Cropanzano, R ve Wright, T. A. (2003). “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, *Human Resource Management Review*. 13(1), 7-39.

Cropanzano, R.S. ve Randall, M.L. (1993), *Injustice and Work Behaviour: a Historical Review* içinde Cropanzano, R.S. (Ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum.

Cropanzano R, Bowen D.E, Gilliland S.W, (2007) *The management of organizational justice*.

Çalışkan, Z. (2005), “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*. 4(1), 9-18.

Çekmeceliolu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 153-168.

Çetinel M. H. ve S. Taslak, (2017), Çalışanların İhbarcılık (Whistleblowing) Eğilimi İle Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinin Kavramsal Boyutu, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 6(2), 78-97.

Çetin, H., Aygen, Z., S., Taş, S., Çaylak, M. (2013), İş Doyumu ve

Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 26, 145-163.

Demirci, D. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Ve Malatya Vergi Daireleri Uygulaması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9(17), 137-154.

Demirel Y. & Seçkin, Z. (2011), Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. 56, 99- 119.

Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 20(2), 26-46.

Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. & Serhat, E. S. (2003) “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5(1), 17-26.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Serhat, E. R. A. T. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Eronat, Z. (2004), “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik

Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Fırat, A. Serap; (2003), “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 58 (3), 105-144.

Folger, R. G. ve Konovsky, M. A., (1989), “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions”, Academy of Management Journal. 32, 115-130.

Gedik, T., Akyüz, K.C., Batu, C. (2009), “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)”, Kastamonu Üni., Orman Fakültesi Dergisi. 9(1), 1-11.

Gökçen, A. ve Çavuş, M. F. (2008). “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2(1), 525-533.

Görgülür, A. A. (2013), Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Gülcan, N. Y. (2007). Rawls’ın Doğruluk Olarak Adalet Teorisi. Kaygı Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi. (8), 84-90.

Güner, A. R. (2002) “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

Greenberg, J. (1993) “Adillik Sosyal Tarafı: Örgütsel Adaletin Kişilerarası ve Bilgilendirme Sınıfları”, in R. Cropanzano (ed.), İşyerinde Adalet: İnsan Kaynakları Yönetiminde Adalet Yaklaşım, Hillsdale, Nj: Lawrence Associates, 79-103.

Gümüştekin, G.E., Gültekin, F, Stres Kaynaklarının Kariyer

Yönetimine Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 23 (2009)

Heather, K., Spence, L., (2004), “Hospital Nurses: Perceptions of Respect and Organizational Justice”, JONA, 34 (7/8).

İçerli, L. (2010), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 5(1).

İşbaşı, J. Ö. (2001), “Çalışanların yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algıların Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, Yönetim Araştırmaları Dergisi. 1(1), 51-73.

İşcan, Ö. F. (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi. 5(1/2), 59-64.

İşcan, Ö.F., U. Sayın (2010 “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 24 (4), 195-216.

İyigün, N. Ö. (2012), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 11(21), 49-64.

Kavak O. ve E. Kaygın, (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (1), 33-51.

Kaya, O. (2008), Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi.

Keleş, Y. (2014), Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Kılıç, E. (2008) “İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıçaslan, S. (2010), Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Kök, B. (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 20(1), 291- 317.

Kutunis, R. Ö., & Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 10(19), 527-552.

Moorman, R.H., (1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, Journal of Applied Psychology. 76 (6), 845-855.

Öcal, Ö. (2008) “İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Özer G. ve M. Günlük, (2010), Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 9(2).

Özmen Ömür, N.T., Arbak, Y. & Sürel Özer, P. (2005).“Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış. 7(1), 19-35.

Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim and Eric S. Williams; (1999), “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A TwoSamp.

Polat İ., A. Bedük & K. Eryeşil, (2018). Aile Şirketlerinde Tükenmişlik Duygusunun Gelişiminde Örgütsel Adalet Fonksiyonunun Etkisi: Konya İlinde

Örnek Uygulama, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1(1).

Polat ve Celep (2008) Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54, 307-331.

Poyraz K., H. Kara ve S. A. Çetin, (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9(1), 71-91.

Puttu, J. M. ve Aryee, S. (1990), "Communication in Organizations", Group & Organization Management. 15 (1).

Robinson, K. L. (2004), "The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables", PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.

Sayın, S. (2007) "Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", Eğitim Dergisi, 16.

Schappe, S.P., (1996), "Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes", Group & Organization Management. 21 (3), 337-364.

Sökmen, A., M.A. Bilsel ve C. Erbil, (2013), Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15(1), 43-62.

Şanlımeşhur, Ö. (2015) Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Şeşen H.ve H. N. Basım, (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: iş tatmininin aracılık rolü, ODTÜ Gelişme Dergisi. 37, 171-193.

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayınları.

Taşkıran, E. (2011), “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

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.

Uğur, D. (2004), Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Yavuz, E. (2010) Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, Doğuş Üniversitesi Dergisi. 11(2), 302-312.

Yavuz, Ü. N. L. Ü., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. Sakarya University Journal of Education, 5(2), 140-157.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 8(2), 1303-2860.

Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doymu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 4(2), 1-18.

Yıldırım, F. (1996), “Banka Çalışanlarında Algılanan Rol çatışması ve Belirsizliği ve İş Doymu İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, F. (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara, 1-161.

Yüksel, İ. (2011). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. Doğu Üniversitesi Dergisi. 6(2), 291-306.

Yürür, Ş. (2005), Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.



## 7. EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket *İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı*nda gerçekleştirilmekte olan “*Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki İlişkisi*” başlıklı yüksek lisans tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

Anketin üzerine hiçbir şekilde isminizi yazmayınız. Bu çalışmaya katılan kişilerin vereceği her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Anket sonuçları araştırmacı da saklı kalacaktır.

Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için ankette yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevap vermeniz büyük önem arz etmektedir.

Ankete katılarak bilime sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

**Prof.Dr. Cem Cüneyt Arslantaş (Tez Danışmanı)**

**Berkay Çevirme**

## KİŞİSEL ÖZELLİKLERE AİT TARAMA ANKETİ

### 1.YAŞ

- a. 21 – 30  b. 31 – 40  c. 41 – 50  d. 51 ve yukarısı

### 2. CİNSİYET

- a. Erkek  b. Kadın

### 3. MEDENİ DURUM

- a. Evli  b. Bekar

### 4. GÖREV

- a. Yönetici-İdari Sorumlu  b. Müdür Yardımcısı  c. Usta   
d. Çalışan

### 5.ÖĞRENİM DURUMU

- a. İlköğretim  b Lise  c. Ön Lisans  d. Lisans  e. Lisansüstü

### 6. MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ

- a. 5 yıl ve daha az  b. 6 – 11 yıl arası  c. 12 – 15 yıl arası  d. 16 – 20  
yıl arası

## EK 2: ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum

5) Kesinlikle Katılıyorum

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim ile ilgili alınan kararlarda tam ve doğru bilgi toplanarak alınır.					
2	İş görenler tarafından talep edilince alınan kararlar hakkında detaylı bilgi paylaşılır.					
3	Genele göre iş yerimde tarafıma verilen maddi ve manevi ödüllendirmeler adildir.					
4	Alınan tüm kararlar ilgililere tutarlı düzeyde uygulanır					
5	Ücret düzeyi adil olduğu kanısındayım					
6	Alınan tüm kararlara itiraz ve değiştirme talep hakkı imkanı vardır					
7	Görevime ait sorumluluklarım adildir					
8	İş yükümün adildir					
9	Çalışma saatlerimin düzenini adildir					
10	İşimle ilgili karar alınırken yöneticim bana saygı gösterir					
11	İşimle ilgili karar alınırken yöneticim şahsi ihtiyaçlarımı önemser					
12	İşimle ilgili karar alınırken yöneticim bana açık sözlü davranır					
13	İşimle ilgili karar alınırken yöneticim çalışan olarak haklarımı korur					
14	İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticim, kararın sonuçları ve etkileri hakkında benimle fikir alışverişi yapar					
15	İşimle ilgili karar alınırken yöneticim, bana karşı saygılı ve kibardır					
16	İşimle ilgili alınan kararı yöneticim bana açık ve net bir şekilde anlatır.					
17	İşyerimde karar alınırken tüm çalışanlardan fikir alınır.					
18	İşimle ilgili alınan kararlar tarafsız olarak alınır.					
19	Yöneticim, işimle ilgili alınan kararların haklı gerekçelerini net bir şekilde anlatır.					
20	Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken kabul ettiğim açıklamalar yapar					

### EK 3: İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

	İfadeler	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	İşimin bana meşguliyet sağlaması açısından					
2	Bireysel olarak çalışma imkanı sunması açısından					
3	Bazen değişik şeyler yapılabilmesi açısından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansı açısından					
5	Yöneticimin altında çalışanları idare etmesi açısından					
6	Yöneticimin karar verme yeteneği açısından					
7	İnisiyatif kullanma şansı sunması açısından					
8	İş güvencesi sağlaması açısından					
9	Birileri için bir şeyler yapabilme olanağı sağlaması açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı sunması açısından					
11	Kişinin özgün yeteneklerini kullanabilmesine olanak sağlaması açısından					
12	İşle ilgili alınana kararların uygulanma olanağı sunması açısından					
13	Yaptığım işe karşılık aldığım ücret açısından					
14	Terfi olanağı sunma açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini sunması açısından					
16	İşimi yaparken kendi onayladığım yöntemleri kullanabilmeyi sunması açısından					
17	Çalışma şartları açısından					
18	Çalışma arkadaşlarımla anlaşabilme açısından					
19	İyi yaptığım işler sonucundan takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş sonucunda elde ettiğim başarı hissi açısından					