

**T.C.  
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**BAĞIMSIZ İDARİ OTORİLERLERDE ÇALIŞANLARIN ÜCRET  
ADALETİ ALGISI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Burcu GÜLECEK**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. N. Aylin ATAAY SAYBAŞILI**

**Ağustos, 2021**

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca değerli katkıları ve yönlendirmeleriyle beni destekleyen tez danışmanım Sayın Pof. Dr. Naciye Aylın ATAAY SAYAŞILI'ya,

Yüksek lisans eğitimim boyunca öğrettikleri değerli bilgiler için tüm hocalarıma, tam zamanlı çalışmama rağmen yüksek lisans eğitimime müsaade eden amirlerime yardımcı olan ve çalışma arkadaşlarıma,

Yaşamımın her anında olduğu gibi yüksek lisans ve tez sürecimde de gücünü ve desteğini en yakından hissettiren canım annem Gülçin GÜLECEK'e ve tez aşamasında desteklerini esirgemeyen çok sayıda dostuma teşekkürlerimi sunarım.

**Burcu GÜLECEK**



## İÇİNDEKİLER

|   |       |
|---|-------|
| ÖNSÖZ .....   | ii    |
| İÇİNDEKİLER .....   | iii   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....  | vi    |
| TABLOLAR LİSTESİ .....  | vii   |
| RÉSUMÉ .....  | ix    |
| ABSTRACT .....  | xiv   |
| ÖZET .....  | xviii |
| GİRİŞ .....   | 1     |
| 1. ÜCRET ADALETİ, İŞ TATMİNİ VE BAĞIMSIZ İDARİ OTORİTELERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... | 2     |
| 1.1. Ücret Adaleti: Kapsamı, Bireysel Tutum ve Sonuçlara Etkileri .....                   | 2     |
| 1.1.1. Ücret Adaleti Kavramı .....  | 2     |
| 1.1.2. Ücret Adaleti ve Eşitlik .....   | 3     |
| 1.1.3. Ücret Adaleti Algısının Ücret Tatmini Üzerindeki Etkileri.....                     | 5     |
| 1.1.4. Ücret Adaleti ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi .....                             | 7     |
| 1.2. İş Tatmini: Kapsamı, Bireysel Tutum ve Sonuçlara Etkileri .....                      | 8     |
| 1.2.1. İş Tatmini Kuramları .....   | 9     |
| 1.2.2. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler .....                                    | 10    |
| 1.2.2.1. Cinsiyet .....   | 10    |
| 1.2.2.2. Yaş .....  | 11    |
| 1.2.2.3. Eğitim.....  | 12    |
| 1.2.2.4. Tecrübe/ Kıdem.....  | 12    |
| 1.2.2.5. Medeni Hal.....  | 12    |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.3. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler.....  | 13 |
| 1.2.3.1. İşin Niteliği .....   | 13 |
| 1.2.3.2. Ücret.....  | 13 |
| 1.2.3.3. Yetkinlik.....  | 14 |
| 1.2.3.4. Fiziksel Koşullar .....   | 15 |
| 1.2.3.5. Örgütsel İletişim.....  | 15 |
| 1.2.3.6. Yönetim.....  | 16 |
| 1.2.4. İş Tatmininin Bireysel Sonuçlara Etkileri .....   | 17 |
| 1.2.4.1. İş Tatmini ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi .....  | 17 |
| 1.2.4.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....   | 19 |
| 1.2.4.3. İş Tatmini ve Performans Ücretlendirmesi .....  | 20 |
| 1.2.5. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçlara Etkileri .....   | 24 |
| 1.3. Bağımsız İdari Otoriteler: Kavramı, Kapsamı ve Önemi .....  | 27 |
| 1.3.1. Bağımsız İdari Otorite Kavramı ve Gelişimi.....   | 28 |
| 1.3.2. Bağımsız İdari Otoritelerin Türk Kamu Sektörü İçindeki Yeri ve Önemi  | 30 |
| 1.3.3. Kamu ve Bağımsız İdari Otoritelerde Ücret Adaleti Sağlamaya Yönelik<br>Düzenlemeler .....   | 32 |
| 2. KAMU SEKTÖRÜNDE ÜCRET ADALETİ ALGISININ ÇALIŞAN İŞ<br>TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE ÜCRET REJİMİNDEKİ DEĞİŞMELERİN<br>DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: LİTERATÜR GEÇMİŞİ VE HİPOTEZLER ..... | 35 |
| 3. BAĞIMSIZ İDARİ OTORİTERLERDE ÇALIŞANLARIN ÜCRET ADALETİ<br>ALGISI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMAYA YÖNELİK<br>BİR ARAŞTIRMA .....                                 | 50 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....   | 50 |
| 3.2. Araştırmanın Kısıtları.....   | 51 |
| 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....  | 51 |
| 3.4. Araştırma Metodolojisi .....  | 53 |
| 3.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem .....  | 53 |
| 3.4.2. Anketin Geliştirilmesi ve Veri Toplama.....   | 54 |

|   |    |
|---|----|
| 3.4.3. Verilerin İstatistiksel Analizi .....  | 55 |
| 3.4.4. Ölçeklerin Puanlanması .....   | 56 |
| 3.5. Araştırma Bulguları.....   | 60 |
| 3.5.1. Sosyo-Demografik Değişkenler: Tanımlayıcı Analizler .....  | 60 |
| 3.5.1.1. Cinsiyet, Medeni Durum, Çocuk Sahibi Olma ve Eğitim Durumu ..  | 60 |
| 3.5.1.2. Çalışılan Kurum, Kurumdaki Unvan ve Ortalama Aylık Gelir .....   | 61 |
| 3.5.1.3. Yaş, Toplam İş Deneyimi ve Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Deneyim .....  | 63 |
| 3.5.2. Ücret Adalet Algısı ve İş Tatmini ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....  | 64 |
| 3.5.3. Ücret Adalet Algı Ölçeği ile İş Tatmin Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyon .....  | 64 |
| 3.5.4. Ücret Adalet Algısı ve İş Tatmini ile Yaş, Toplam İş Deneyimi, Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam İş Deneyimi Arasındaki Korelasyon .....  | 65 |
| 3.5.5. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....                         | 66 |
| 3.5.6. Ücret Adalet Algısı ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Regresyon Analizi   | 70 |
| 3.5.7. Demografik Değişkenler Kontrol Altına Alındığında Ücret Adalet Algısının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi .....                          | 71 |
| 3.5.8. Mevzuattan Etkilenme Durumlarının, Ücret Adalet Algısı ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü .....                | 72 |
| 3.5.9. Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Faktörlerinin Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü..... | 73 |
| SONUÇ VE TARTIŞMA .....   | 76 |
| KAYNAKÇA .....  | 82 |
| EKLER .....   | 93 |
| EK-1: Anket Formu .....   | 93 |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|   |    |
|---|----|
| <b>Şekil 2.1</b> Ücret Adaleti ve İş Davranışları İlişkisi Modeli.....  | 39 |
| <b>Şekil 3.1</b> Araştırma Modeli.....  | 52 |
| <b>Şekil 3.2</b> Sosyo-Demografik Bilgiler.....   | 60 |
| <b>Şekil 3.3</b> Çalışılan Kurum, Kurumdaki Unvan ve Ortalama Aylık Gelir Düzeyleri .   | 62 |
| <b>Şekil 3.4</b> Eğitim Düzeylerinin, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü ..... | 75 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablo 1.1</b> Türk Kamu Sektöründe Yer Alan Bağımsız İdari Otoriteler .....   | 31 |
| <b>Tablo 3.1</b> Anketin Pilot Uygulama Güvenilirlik Sonuçları.....  | 55 |
| <b>Tablo 3.2</b> Ücret Adalet Algı Ölçeğinin Puanlanması .....   | 57 |
| <b>Tablo 3.3</b> İş Tatmin Ölçeğinin Puanlanması .....   | 59 |
| <b>Tablo 3.4</b> Sosyo-Demografik Bilgiler .....   | 60 |
| <b>Tablo 3.5</b> Çalışılan Kurum, Kurumdaki Unvan ve Ortalama Aylık Gelir Düzeyleri  | 61 |
| <b>Tablo 3.6</b> Yaş, Toplam İş Deneyimi, Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Deneyim .....   | 63 |
| <b>Tablo 3.7</b> Kıdeme Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....   | 63 |
| <b>Tablo 3.8</b> Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....   | 64 |
| <b>Tablo 3.9</b> Ücret Adalet Algı Ölçeği ile İş Tatmin Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyon .....   | 64 |
| <b>Tablo 3.10</b> Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanları ile Yaş, Toplam İş Deneyimi, Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Çalışma Yılları Arasındaki Korelasyon ..... | 65 |
| <b>Tablo 3.11</b> Cinsiyete Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....   | 66 |
| <b>Tablo 3.12</b> Medeni Duruma Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....  | 66 |
| <b>Tablo 3.13</b> Eğitim Düzeylerine Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....   | 67 |
| <b>Tablo 3.14</b> Çalışılan Kuruma Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....   | 67 |
| <b>Tablo 3.15</b> Ortalama Aylık Gelire Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması .....   | 69 |
| <b>Tablo 3.16</b> Ücret Adalet Algısının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi .....  | 70 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 3.17</b> Demografik Değişkenler Kontrol Altına Alındığında Ücret Adalet Algısının, İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi.....           | 71 |
| <b>Tablo 3.18</b> Mevzuattan Etkilenme Durumlarının, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü..... | 72 |
| <b>Tablo 3.19</b> Cinsiyetin, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü.....                        | 73 |
| <b>Tablo 3.20</b> Yaşın, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü.....                             | 74 |
| <b>Tablo 3.21</b> Medeni Durumun, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü .....                   | 74 |
| <b>Tablo 3.22</b> Eğitim Düzeylerinin, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü .....              | 75 |



## RÉSUMÉ

Les variations des salaires, qui sont souvent la seule source de revenus pour les employés des autorités administratives indépendantes, qui sont des institutions importantes du secteur public, sont importantes en termes d'incidence sur la perception de l'équité salariale et de la satisfaction au travail. Dans cette étude, il vise à mesurer l'impact de la gestion des salaires dans les institutions publiques sur les attitudes des employés publics. Une fois le récit théorique de la justice salariale et d'autres concepts connexes expliqués dans l'étude, le concept de satisfaction au travail et les paramètres de satisfaction au travail sont discutés à la lumière de diverses recherches et publications. Des concepts tels que l'équité salariale et la satisfaction au travail sont liés à d'autres facteurs dont ils dépendent et influencent. Dans la suite, la naissance et le développement d'autorités administratives indépendantes sont résumés dans le cadre conceptuel et la situation de statut dans laquelle ces institutions sont situées dans le secteur public turc est évaluée. En particulier, en tenant compte des caractéristiques qualitatives des employés du secteur public d'aujourd'hui, il est devenu important d'évaluer ce que les salaires signifient pour eux, la perception de la hauteur des salaires/la perception de la perspective de la justice. À la fin de l'étude, les résultats de la recherche sur les employés publics qui servent dans les autorités administratives indépendantes en Turquie avec le titre d'expert/assistant expert ou auditeur/Assistant Auditeur sont évalués. Il vise à inclure certaines recommandations législatives et académiques avec l'évaluation de la situation faite avec les résultats obtenus à la suite de l'étude.

Dans la première partie de l'étude, la portée du concept de justice salariale est dessinée et ses effets sur les attitudes individuelles et les résultats sont expliqués. Une combinaison d'autres concepts dans lesquels la justice salariale est liée a été décrite sous la direction de la littérature et de la recherche connexe. Fondamentalement, la littérature sur la justice salariale suggère que la chose la plus importante pour un employé est la rémunération perçue plutôt que la rémunération réelle. Le concept d'égalité, qui est une sorte de base de la justice salariale, est expliqué à la lumière de la littérature et la relation entre l'égalité et la justice salariale est donnée. Parce que la perception de la justice salariale est l'un des nombreux éléments qui influent sur la satisfaction salariale et est le plus important, la relation de la justice salariale avec la satisfaction salariale est également incluse. La satisfaction salariale repose essentiellement sur deux exigences, l'adéquation du salaire et le paiement équitable du salaire. Enfin, la relation entre le concept de justice salariale et le concept selon lequel il forme à nouveau un sous-paramètre, tel que la justice organisationnelle, est expliquée. La justice organisationnelle est un concept qui reflète la mesure dans laquelle les gens sont traités sur un pied d'égalité. La justice organisationnelle contient plusieurs facteurs basés sur la perception de la justice salariale, tels que la justice distributive, la justice de processus et la justice interactionnelle. Il est très important que les salaires soient payés équitablement, qu'ils correspondent au niveau des attentes des individus et qu'ils soient payés sur la base de l'équilibre. Parce que la perception de la justice salariale est une continuation

en fonction de la situation, parfois en fonction de facteurs sociodémographiques, mais la perception élevée de la justice salariale en termes d'harmonie travail-salaire peut créer certaines différences. L'élimination des injustices salariales est très importante pour créer la justice dans la vie des entreprises. Chez les personnes qui ne perçoivent pas équitablement leurs salaires, diverses conséquences de ces perceptions surviennent, à la fois dans la vie des affaires et dans la vie sociale, et c'est une question qui doit être étudiée, qui se reflétera dans ces comportements. À la fin de ma première partie de l'étude, les récits de base sur la justice salariale et la perception de la justice salariale seront terminés. Dans la première partie de l'étude, divers récits sont faits, en tenant compte de la place du concept de satisfaction au travail dans la littérature. La satisfaction au travail peut être définie comme un état émotionnel résultant de l'évaluation de l'expérience de travail d'une personne. Les psychologues et les scientifiques travaillant dans le domaine des théories de gestion qui ont été développées par diverses théories de la satisfaction au travail affectent la satisfaction au travail abordée dans la suite après que plus d'un facteur individuel et organisationnel a été donné. Les niveaux de satisfaction au travail peuvent être influencés par plusieurs facteurs, tels que les pratiques salariales, la qualité de la relation d'une personne avec son superviseur et la qualité de l'environnement physique dans lequel elle travaille. Sexe, âge, éducation, expérience, ancienneté, état matrimonial, tel que la description intrinsèque (individuelle) ou de poste, salaire, compétence, conditions physiques, communication organisationnelle, telle que la gestion exogène (organisationnelle) il y a des facteurs qui peuvent être classés comme satisfaction. Après avoir examiné et expliqué la place de la relation entre ces facteurs et la satisfaction au travail dans la rédaction académique, la relation de satisfaction au travail avec certains concepts importants qui y sont liés est expliquée. La relation entre la satisfaction au travail et la motivation est incluse. En fait, la motivation est l'un des éléments individuels qui affectent la satisfaction au travail, et peut-être l'un des plus importants. La motivation crée la satisfaction au travail et est un élément de satisfaction au travail. L'étude se poursuit en abordant la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Le concept d'engagement organisationnel fait référence à la cohérence du comportement des individus envers les autres, les institutions. Dans certaines études, la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel a été examinée et il a été constaté que les personnes ayant une satisfaction au travail plus élevée étaient plus susceptibles de déclarer un engagement organisationnel plus élevé. Dans le prolongement de cela, l'intention de changer d'emploi est affectée et chaque concept constitue une étape du modèle. La façon dont l'élément salarial influant sur la satisfaction au travail affectera la satisfaction au travail s'il est effectué sous forme de paiement au rendement est expliquée dans les titres en cours et le cadre conceptuel général du travail a été mis fin.

Dans la suite du premier chapitre, les "autorités administratives indépendantes" qui feront l'objet de recherches sont mentionnées dans le cadre conceptuel. Il est important d'expliquer ce qu'ils signifient parce qu'ils sont les institutions qui sont à la base de la recherche et pourquoi la recherche sera menée auprès du personnel privé travaillant dans ces institutions. Depuis les années 1980 les années 1970 et a commencé à faire sentir encore plus intense impact concurrentiel du processus de mondialisation donnant naissance à l'environnement, les technologies émergentes, l'évolution des relations d'affaires empêchent la réduction du rôle réglementaire et de surveillance de l'État comme l'autorité sur demande, une autorité

administrative indépendante qui est nécessaire pour l'existence de ces institutions a commencé à être mis en place, et les premiers pays anglo-américains ont commencé à se produire. L'émergence du besoin de ces autorités a coïncidé avec l'évolution de la situation économique, et l'État vise à assurer l'efficacité dans divers secteurs, branches d'activité spécifiques à travers ces institutions. Loin des préoccupations politiques, l'importance de ces institutions neutres, qui affectent les dynamiques sectorielles, augmente. Après cela, la place et l'importance de ces institutions dans le secteur public turc sont énumérées, qui sont des autorités administratives indépendantes soumises à des recherches. Dans la suite, le personnel qui exerce une fonction publique dans ces institutions en servant conformément aux règles du droit public sera également mentionné. En fait, la gestion du personnel dans le secteur public en Turquie a maintenant approché et a dû aborder la gestion des ressources humaines. Les efforts visant à retenir du personnel qualifié l'exigent. Dans la gestion du personnel public, les pratiques de planification, d'acquisition, de développement et d'application de la loi pour la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques sont appliquées dans leur ensemble. Les décisions concernant la gestion du personnel public sont importantes car les services publics sont le moyen le plus clair et le plus court de mesurer la situation économique et sociale des individus et des groupes. Étant donné que le travail accompli dans le secteur public est important et que l'attribution des services publics est faite par les mains des fonctionnaires, les fonctionnaires devraient être considérés comme des personnes dont les contributions au système ne sont pas ignorées. Afin d'obtenir le niveau d'efficacité souhaité des institutions publiques en Turquie, il est possible pour l'employé public d'être équipé et heureux en même temps. Il est devenu acceptable que les institutions qui ne se soucient pas des travailleurs ne puissent pas réussir. Des politiques et une planification rationnelles devraient être mises en place afin d'utiliser efficacement les ressources humaines. En ce qui concerne l'administration du personnel public, il a également été proposé des réformes telles que la déréglementation du système du mérite et l'augmentation du pouvoir discrétionnaire des gestionnaires (Selden, Ingraham et Jacobson, 2001). De cette manière, le manque d'employés équipés dans les domaines professionnels et spécialisés du secteur public peut être éliminé, tandis que l'emploi de plus de personnel que nécessaire dans certains domaines peut également être évité. Le principal problème dans la détermination des salaires publics en Turquie peut être considéré comme un faible niveau de salaire. Le fait de ne pas maintenir pleinement le pouvoir d'achat réel des traitements des fonctionnaires et, en même temps, de bien élever les niveaux de bien-être des employés de la fonction publique, la différenciation des salaires des employés de la fonction publique ayant le même titre de devoir en fonction de la législation à laquelle l'employé effectuant le travail est soumis, malgré le fait que le travail effectué est le même, se reflète comme un autre problème du système de gestion des salaires. À la fin du premier chapitre, un exposé est fait sur les réglementations visant à assurer la justice salariale dans le secteur public et les autorités administratives indépendantes. Dans le secteur public, qui est étroitement lié à cette étude et à cette recherche, toutes sortes de changements législatifs ont lieu avec certains effets et objectifs liés à la conjoncture. L'objectif de cette étude est de mesurer si le décret-loi, qui est prêt à assurer la justice salariale et qui affectera le concept de justice salariale dans les autorités administratives indépendantes, crée réellement une perception de salaires équitables conformément au principe de sortie. Après cette loi, qui est entrée en vigueur le 15.01.2012, il sera examiné s'il existe une différence entre les perceptions de l'équité salariale et les niveaux de satisfaction au travail parmi les employés publics qui ont pris leurs fonctions avant et après cette

date. En fait, il y a eu une différence entre les changements dans le système de paiement des salaires après ladite loi et les salaires de ceux qui ont commencé à travailler avant et après la loi.

Dans la deuxième partie de l'étude, une analyse estivale nationale et internationale détaillée a été menée. Des études universitaires sur les concepts de justice salariale, de satisfaction au travail et des études universitaires montrant la relation entre la justice salariale et la satisfaction au travail sont incluses. Bien qu'il y ait moins de ressources disponibles dans le secteur public, la documentation sur l'équité salariale et la satisfaction au travail est également détaillée en termes de secteur public. Les hypothèses de recherche ont été créées en synthétisant le scan de l'été, et les hypothèses ont été étudiées sur le terrain dans la section de recherche de la section suivante. La recherche qui examine la relation entre les facteurs démographiques et la justice salariale et la satisfaction au travail, et la recherche qui étudie principalement la relation entre la justice salariale et la satisfaction au travail, sont mentionnées dans la section de recherche. Les variables, les relations et la direction des relations qui résultent de l'analyse estivale et qui seront incluses dans la section de recherche sont déterminées. Du point de vue du secteur public et des autorités administratives indépendantes, ces variables et relations ont fait l'objet de discussions et d'hypothèses.

Les autorités administratives indépendantes ont fait l'objet de cette étude en raison de leur place et de leur importance dans le secteur public turc. En raison de la structure du personnel, de l'importance des marchés qu'il régleme, des changements dans le système de rémunération, dans cette étude, le personnel public travaillant dans une autorité administrative indépendante, c'est-à-dire un segment au service du secteur public, est étudié. Des changements importants ont été apportés aux politiques salariales des autorités administratives indépendantes avec une disposition législative qui a été modifiée dans l'attente et l'objectif d'un salaire égal pour un travail égal. Dans la même institution, les paiements salariaux aux personnes travaillant avec un statut éducatif similaire, des connaissances professionnelles, une expérience et des responsabilités similaires ont été différenciés. Dans cette recherche, il vise à démontrer la perception qu'elle crée à la suite de la mise en œuvre du concept d'égalité de salaire pour un travail égal. Dans la troisième et dernière partie de l'étude, le but et l'importance de la recherche, sa portée, sa méthodologie, ses hypothèses, sa méthode, son analyse et ses résultats sont donnés en détail. La technique d'analyse de régression linéaire a été utilisée pour tester les hypothèses établies dans la section d'analyse. Une relation significative a été trouvée entre la perception de la justice salariale et la satisfaction au travail selon la valeur de significativité « p » formée à la suite de l'analyse de régression, avec la satisfaction au travail comme variable dépendante et la perception de la justice salariale comme variable indépendante. Cette étude a également soutenu l'hypothèse H1, qui a été développée en mettant en évidence une corrélation significative entre la satisfaction au travail et la perception de la justice salariale. Dans d'autres analyses, il s'agissait de tester si la situation d'être affecté par la législation a un effet positif sur la relation entre la perception de la justice salariale et la satisfaction au travail. D'après les valeurs « B » et « p », il a été conclu que l'état d'être affecté par la législation n'avait pas de rôle formateur dans la relation entre la perception de la justice salariale et les niveaux de satisfaction au travail, et l'hypothèse H2 de la l'étude n'a pas été appuyée. Les résultats de la recherche ont montré que la perception de la justice salariale et de la satisfaction au travail est un facteur important dans les autorités administratives

indépendantes. A la lumière des résultats obtenus dans le cadre de cette étude, elle a révélé la nécessité d'assurer la justice salariale dans le secteur public et notamment dans les autorités administratives indépendantes. Il vise à inclure des suggestions législatives et académiques pour les universitaires qui feront plus tard des recherches dans ce domaine et des solutions aux situations émergentes.



## ABSTRACT

Changes in wages and wages, which are mostly the only source of income, of those working in independent administrative authorities, which are important institutions of the public sector, are important in terms of affecting their perceptions of wage justice and job satisfaction. In this study, it is aimed to measure the effect of wage management in public institutions on the attitudes of public employees. In the study, after the theoretical explanation of wage justice and other related concepts are explained, the concept of job satisfaction and job satisfaction parameters are discussed in the light of various researches and literature. The relations of concepts such as wage justice and job satisfaction with other factors to which they are dependent and influenced are included. Afterwards, the emergence and development of independent administrative authorities is summarized in a conceptual framework, and the status of these institutions in the Turkish public sector is evaluated. Considering the qualitative characteristics of today's public sector employees, what the wage means to them has gained importance in terms of evaluating the perception of high wages/perception of justice. At the end of the study, the conclusions reached as a result of the research conducted on public employees working with the title of expert/assistant expert or auditor/assistant auditor in independent administrative authorities in Turkey are evaluated. It is aimed to include some legislative and academic recommendations with the situation assessment made with the findings obtained as a result of the study.

In the first part of the study, the scope of the wage justice concept is drawn and its effects on individual attitudes and results are explained. The expression of wage justice together with some other concepts in which it is related is included in the guidance of the literature and related researches. Fundamentally, the wage justice literature suggests that the most important thing for an employee is perceived pay rather than actual pay. The concept of equality, which forms the basis of wage justice, is explained in the light of the literature and the relationship between equality and wage justice is given. Since the perception of wage justice is one of the many factors affecting wage satisfaction and the most important one, the relationship between wage justice and wage satisfaction is also included. Wage satisfaction is basically based on two requirements, the adequacy of the wage and the fair payment of the wage. Finally, the relationship between the concept of wage justice and the concept of organizational justice, of which it is a sub-parameter, is explained. Organizational justice is a concept that reflects the extent to which people are treated equally. Organizational justice includes several factors based on the perception of wage justice, such as distributive, procedural and interactional justice. It is very important that the wages are paid fairly, that they correspond to the level of expectations of the individuals and that they are paid on a balanced basis. Due to the fact that the perception of wage fairness is a result depending on the situation, sometimes depending on socio-demographic factors, but sometimes in terms of job-

wage compatibility, high wage justice perceptions can create some differences. Elimination of inequalities in wages is very important in terms of establishing justice in corporate life. People who do not perceive their wages as fair, have various consequences of these perceptions both in business life and in social life, and what will be reflected in these behaviors is an issue that needs to be investigated. By the end of the first part of the study, the basic explanations about wage justice and the perception of wage justice will be completed. In the first part of the study, various explanations are made by taking into account the place of the concept of job satisfaction in the literature. Job satisfaction can be defined as an emotional state that emerges as a result of the evaluation of one's work experience. Various job satisfaction theories have been developed by psychologists and management scientists, and after these theories are mentioned, more than one individual and organizational factors affecting job satisfaction are included. Job satisfaction levels can be affected by various factors such as wage practices, the quality of the individual's relationship with their supervisor, and the quality of the physical environment in which they work. There are satisfaction factors that can be classified as internal (individual) such as gender, age, education, experience, seniority, marital status, or external (organizational) such as the nature of the job, salary, competence, physical conditions, organizational communication, management. After examining and explaining the relationship between these factors and job satisfaction in academic literature, the relationship between job satisfaction and some important concepts related to it is explained. The relationship between job satisfaction and motivation is given. In fact, motivation is one of the individual factors affecting job satisfaction, and perhaps one of the most important. Motivation creates job satisfaction and is an element of job satisfaction. The study continues by addressing the relationship between job satisfaction and organizational commitment. The concept of organizational commitment refers to the consistency in the behavior of individuals towards other people and institutions. In some studies, the relationship between job satisfaction and attachment to the organization has been examined and it has been revealed that people with higher job satisfaction are more likely to report organizational commitment. As an extension of this, the intention to change job is affected and each concept constitutes a step of the model. The general conceptual framework of the study has been concluded by explaining how the wage factor affecting job satisfaction will affect job satisfaction if it is made in the form of performance payment. In the continuation of the first part, the "independent administrative authorities" that will be the subject of the research are mentioned in the conceptual framework. It is important to explain what they mean because they are the institutions that are the basis of the research and why the research will be conducted specifically for the personnel working in those institutions. The globalization process, which started to make its effects felt even more since the 1970s and 1980s, created an intense competitive environment, developing technologies, changing business relations, and the desire to prevent the decline of the regulatory and supervisory role of the state as an authority, independent administrative authorities, whose existence was needed, started to be established and these institutions were the most important ones. It first began to form in Anglo-American countries. The emergence of the need for these authorities has been simultaneous with the changes in the economic situation and the state aims to provide efficiency in various sectors and certain branches of activity through these institutions. The importance of these impartial institutions, which are far from political concerns and affect sectoral dynamics, is increasing. Afterwards, the place and importance of these institutions in the Turkish public sector are emphasized and

the independent administrative authorities are listed. In the following, the personnel who perform public service in these institutions by working in accordance with the rules of public law will also be mentioned. As a matter of fact, personnel management in the public sector in Turkey has now approached and had to approach human resources management. Efforts to retain qualified personnel require this. In public personnel management, planning, acquisition, development and sanction practices are carried out as a whole to manage human resources in public institutions. Decisions about public personnel management are important because public services are the most obvious and shortest way to measure the economic and social situation for individuals and groups. Since the work done in the public sector is important and the allocation to public services is done by public employees, public employees should be seen as individuals whose contributions to the system are not ignored. In order to obtain the desired level of efficiency from public institutions in Turkey, it is possible if the public employee is well-equipped and at the same time happy. It has become an accepted fact that institutions that do not care about their employees cannot achieve success. In order to benefit from human resources efficiently, rational policies and plans should be made. Regarding the administration of civil servants, it has been seen that there are reform proposals such as deregulation of the merit system and increasing administrative discretion (Selden, Ingraham, & Jacobson, 2001). Thus, while the shortage of well-equipped personnel in professional fields and fields of expertise in the public sector will be eliminated, employment of more personnel than necessary in some fields will also be prevented. The main problem in determining public wages in Turkey can be thought of as the low level of wages. The fact that the real purchasing power of civil servants' salaries cannot be fully protected and at the same time the welfare level of public employees cannot be increased well, the wages of public employees with the same job title and the same degree differ according to the legislation to which the employee doing the work is subject, despite the fact that the job being done is the same. reflected as another problem of the system. At the end of the first chapter, the explanation is given on the regulations to ensure wage justice in the public sector and independent administrative authorities. In the public sector, which is closely related to this study and research, all kinds of legislative changes take place with some effects and purposes related to the conjuncture. This study is prepared with the aim of measuring whether the decree law, which is prepared to ensure wage justice and will affect the concept of wage justice in independent administrative authorities, actually creates a perception of fair wages in line with the principle of release. After this legislation, which entered into force on 15.01.2012, it will be examined whether there is a difference in terms of wage justice perceptions and job satisfaction levels among public employees who started to work before and after this date. As a matter of fact, there has been a difference between the changes in the wage payment system after the aforementioned legislation and the wages of those who started working before and after the legislation.

In the second part of the study, a detailed national and international literature review was made. Academic studies on the concepts of wage justice, job satisfaction and academic studies showing the relationship between wage justice and job satisfaction are included. Although fewer resources are encountered in the literature for the public sector, the literature on wage justice and job satisfaction is also given in detail in terms of the public sector. Research hypotheses were formed by synthesizing the literature review, and the hypotheses were examined in the field in the research section of the next section. In the research part, researches that examine

the relationship of demographic factors with wage justice and job satisfaction, and basically studies that examine the relationship between wage justice and job satisfaction are mentioned. The variables, relations and the direction of the relations, which are revealed as a result of the literature review and will be included in the research part, are determined. These variables and relationships were discussed and hypothesized from the perspective of the public sector and independent administrative authorities.

Independent administrative authorities have been the subject of this study in terms of their place and importance in the Turkish public sector. Due to the personnel structure, the importance of the markets it regulates, and the changes in the remuneration system, in this study, public personnel working in the independent administrative authority, that is, a segment serving the public sector, is being researched. Significant changes have been made in the wage policies of independent administrative authorities with a legislative provision amended with the expectation and purpose of equal pay for equal work. Salary payments made to people working in the same institution with similar educational background, professional knowledge, experience and similar responsibilities have been differentiated. In this research, it is aimed to reveal the perception created as a result of the implementation of the concept of equal pay for equal work. In the third and last part of the study, the purpose and importance, scope, methodology, hypotheses, method, analysis and findings of the research are given in detail. Linear regression analysis technique was used to test the hypotheses established in the analysis section. A significant relationship was found between the perception of wage justice and job satisfaction according to the significance "p" value formed as a result of the regression analysis, with job satisfaction as the dependent variable and the perception of wage justice as the independent variable. This study also provided support for the H1 hypothesis, which was developed by pointing out a significant correlation between job satisfaction and perception of wage justice. In other analyzes, it was aimed to test whether the situation of being affected by the legislation has a positive effect on the relationship between the perception of wage justice and job satisfaction. According to the "B" and "p" values, it was concluded that the state of being affected by the legislation did not have a formative role in the relationship between the perception of wage justice and job satisfaction levels, and the H2 hypothesis of the study was not supported. The results of the research showed that the perception of wage fairness and job satisfaction is an important factor in independent administrative authorities. In the light of the findings obtained within the scope of this study, it has revealed the necessity of ensuring wage justice in the public sector and especially in independent administrative authorities. It is aimed to include some legislative and academic suggestions for academicians who will later do research in this field and solutions for emerging situations.

## ÖZET

Kamu sektörünün önemli kurumlarından olan bağımsız idari otoritelerde çalışanların çoğunlukla tek gelir kaynağı olan ücretleri ve ücretlerinde yapılan değişiklikler, ücret adalet algıları ve iş tatminlerini etkilemesi açısından önemlidir. Bu çalışmada, kamu kurumlarındaki ücret yönetiminin kamu çalışanlarının tutumları üzerinde oluşturduğu etkinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada ücret adaletinin kuramsal anlatımı ve diğer ilişkili kavramların anlatımı yapıldıktan sonra iş tatmini kavramı ve iş tatmini parametreleri çeşitli araştırmalar ve literatür ışığında ele alınmaktadır. Ücret adaleti, iş tatmini gibi kavramların bağlı oldukları ve etkisinde kaldıkları diğer faktörlerle ilişkilerine yer verilmektedir. Devamında bağımsız idari otoritelerin doğuşu ve gelişimi kuramsal çerçevede özetlenerek, Türk kamu sektöründe bu kurumların yer aldığı statüsel durum değerlendirilmektedir. Özellikle günümüz kamu sektörü çalışanlarının niteliksel özellikleri dikkate alınarak, ücretin onlar için ne ifade ettiği, ücret yükseklik algısı/adalet algısı perspektifini değerlendirmek açısından önem kazanmıştır. Çalışma sonunda, Türkiye’de bağımsız idari otoritelerde uzman/uzman yardımcısı veya denetçi/denetçi yardımcısı unvanı ile görev yapan kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırma neticesinde varılan sonuçlar değerlendirilmektedir. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular ile yapılan durum değerlendirmesi ile bazı mevzuatsal ve akademik önerilere yer verilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, ücret adaleti kavramının kapsamı çizilerek bireysel tutum ve sonuçlara etkileri anlatılmaktadır. Ücret adaletinin ilişki içerisinde olduğu diğer bazı kavramlarla bir arada anlatımına literatür ve ilgili araştırmalar rehberliğinde yer verilmiştir. Temelde ücret adaleti literatürü, bir çalışan için en önemli şeyin fiili ücret yerine algılanan ücret olduğunu öne sürmektedir. Ücret adaletinin bir nevi temelini oluşturan eşitlik kavramı, literatür ışığında anlatılmaktadır ve eşitlik ile ücret adaletinin ilişkisine yer verilmektedir. Ücret adaleti algısının ücret tatminini etkileyen birçok unsurdan biri ve en önemlisi olması sebebiyle ücret adaletinin ücret tatmini ile olan ilişkisine de yer verilmektedir. Ücret tatmini temelde iki gereklilik üzerine kurulmuştur, ücretin yeterliliği ve ücretin adaletli ödemesi. Son olarak da ücret adaleti kavramının örgütsel adalet gibi yine alt parametresini oluşturduğu kavram ile ilişkisi anlatılmaktadır. Örgütsel adalet, kişilerin ne ölçüde eşit muamele gördüklerini yansıtan bir kavramdır. Örgütsel adalet, dağıtımsal, süreçsel ve etkileşimsel adalet gibi, ücret adalet algısını temel alan birkaç faktörü içinde barındırmaktadır. Ücretlerin adaletli ödenmesi, bireylerin beklentilerindeki seviyeye karşılık gelmesi ve denge esas ile ödenmesi oldukça önemlidir. Ücret adaleti algılaması, duruma bağlı bir netice olması sebebiyle bazen sosyo-demografik faktörlere bağlı şekilde bazen ama iş- ücret uyumu açısından ücret adalet algılarının yüksek olması bazı farklılaşmalar yaratabilmektedir. Ücretlerde adaletsizliklerin ortadan kaldırılması, kurumsal yaşantıda adaletin oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Ücretlerini adaletli algılamayan kişilerde, gerek iş

yaşamında gerek toplumsal yaşamda bu algılamaların çeşitli neticeleri ortaya çıkmaktadır ve bu davranışlara yansiyacak olan, araştırılması gereken bir konudur. Çalışmanın birinci bölümünün sonuna gelindiğinde ücret adaletine ve ücret adaleti algısına ilişkin temel anlatımlar tamamlanmış olacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde devam eden başlıklarda iş tatmini kavramının literatürdeki yeri de göz önüne alınarak çeşitli anlatımlar yapılmaktadır. İş tatminini kişinin iş deneyiminin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir durum olarak tanımlanabilir. Psikologlar ve yönetim alanında çalışan bilim insanları tarafından çeşitli iş tatmini teorileri geliştirilmiştir bu teorilere değinildikten sonra devamında iş tatminine etki eden birden fazla bireysel ve örgütsel faktöre yer verilmiştir. İş tatmini seviyeleri, ücret uygulamaları, bireyin amirleri ile ilişkisinin kalitesi, çalıştıkları fiziksel ortamın kalitesi gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Cinsiyet, yaş eğitim, tecrübe, kıdem, medeni hal gibi içsel (bireysel) veya işin niteliği, ücret, yetkinlik, fiziksel koşullar, örgütsel iletişim, yönetim gibi dışsal (örgütsel) olarak sınıflandırılacak tatmin faktörleri vardır. Bu faktörler ve iş tatmini arasındaki ilişkinin akademik yazındaki yeri incelenip anlatıldıktan sonra iş tatmininin, onunla ilintili önemli bazı kavramlarla ilişkisi anlatılmaktadır. İş tatmininin motivasyonla olan ilişkisine yer verilmektedir. Aslında motivasyon iş tatminini etkileyen bireysel unsurlardan biri ve belki de en önemlilerinden biridir. Motivasyon iş tatmini yaratır ve iş tatmininin bir unsurudur. İş tatmininin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisine değinilerek çalışma devam etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı bireylerin diğer kişilere, kurumlara karşı davranışlarındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, iş doyumunu ile örgüte olan bağ arasındaki ilişki incelenmiş ve daha yüksek iş tatminine sahip kişilerin daha yüksek örgütsel bağlılık bildirme olasılıkları olduğu ortaya konulmuştur. Bunun uzantısı olarak iş değiştirme niyeti etkilenmekte ve her bir kavram modelin bir basamağını oluşturmaktadır. İş tatminine etki eden ücret unsurunun performans ödemesi şeklinde yapılması durumunda iş tatminini nasıl etkileyeceği devam eden başlıklarda anlatılarak çalışmanın genel kavramsal çerçevesi sonlandırılmıştır.

İlk bölümün devamında, araştırmaya konu olacak “bağımsız idari otoriteler”den kavramsal çerçevede bahsedilmektedir. Araştırmaya esas olan kurumlar olmaları sebebi ile ne anlama geldiklerini ve neden o kurumlarda görev yapan personel özelinde araştırma yapılacağını anlatmak önem taşımaktadır. 1970 ve 1980’li yıllardan itibaren etkisini daha da hissettirmeye başlayan küreselleşme sürecinin yoğun rekabet ortamı doğurması, gelişmekte olan teknolojiler, değişen iş ilişkileri devletin otorite olarak düzenleyici ve denetleyici rolünün azalmasının önüne geçilmesi isteği üzerine varlığına ihtiyaç duyulan bağımsız idari otoriteler kurulmaya başlanmış ve bu kurumlar en önce Anglo-Amerikan ülkelerinde oluşmaya başlamıştır. Bu otoritelere olan ihtiyacın belirmesi ekonomi ile ilgilidurumlardaki değişikliklerle eşzamanlı olmuş ve devlet bu kurumlar vasıtasıyla çeşitli sektörlerde, belirli faaliyet dallarında etkinlik sağlamayı amaçlamaktadır. Politik kaygılardan uzak, sektörel dinamiklere etki eden bu tarafsız kurumların önemi giderek artmaktadır. Sonrasında, bu kurumların Türk kamu sektöründeki yeri ve önemleri üzerinde durularak araştırmaya konu bağımsız idari otoritelerin neler olduğu listelenmiştir. Devamında, bu kurumlarda kamu hukuku kurallarına göre görev yaparak kamu hizmeti gerçekleştiren personellere de değinilecektir. Nitekim Türkiye’de kamu sektöründe personel yönetimi artık insan kaynakları yönetimine yaklaşmış, yaklaşmak zorunda kalmıştır. Nitelikli personeli elde tutma çabası bunu gerektirmektedir. Kamu personel yönetiminde, kamu kuruluşlarında insan kaynaklarını yönetmek için planlama, edinme, geliştirme ve yaptırım uygulamaları

bir bütün olarak yürütülür. Kamu personel yönetimi ile ilgili kararlar önemlidir, çünkü kamu hizmetleri bireyler ve gruplar için ekonomik ve sosyal durumu ölçmenin en açık ve kısa yoludur. Kamuda yapılan işler önemli oldukları için ve kamu hizmetlerine tahsisin kamu çalışanlarının eliyle yapılması sebebiyle, kamu çalışanlarının, sisteme olan katkıları göz ardı edilmeyen bireyler olarak görülmeleri gerekmektedir. Türkiye’de kamu kurumlarından istenilen düzeyde verim alınabilmesi için kamu çalışanının donanımlı ve aynı zamanda mutlu olmasıyla mümkün olabilmektedir. Çalışan kişileri önemsemeyen kurumların başarıya ulaşamayacağı kabul edilebilen bir gerçek haline gelmiştir. İnsan kaynağından verimli şekilde faydalanabilmek için rasyonel politika ve planlamalar yapılmalıdır. Kamu personelinin idaresi ile ilgili olarak, liyakat sisteminin kuralılaştırılması, yönetsel takdir yetkisini artırmak gibi reform önerilerinin olduğu da (Selden, Ingraham ve Jacobson, 2001) görülmüştür. Böylece, kamu sektöründe mesleki alanlarda ve uzmanlık alanlarında donanımlı çalışan eksikliği giderilebilecekken, bazı alanlarda gerektiğinden daha fazla sayıda personelin istihdam edilmesinin de önüne geçilebilecektir. Türkiye’de kamu ücretlerinin belirlenmesindeki ana sorun ücret düzeyinin düşüklüğü olarak düşünülebilmektedir. Memur maaşlarının reel satın alma gücünün tam olarak korunamaması ve aynı zamanda kamu çalışanlarının refah düzeylerinin iyi bir şekilde yükseltilememesi, aynı olan görev unvanıyla, aynı dereceye sahip olan kamu çalışanlarının, yapılmakta olan işin aynı olmasına rağmen işi yapan çalışanın tabi olduğu mevzuatlara göre ücretlerinin farklılaşması ücret yönetim sisteminin başka bir sorunu olarak yansımaktadır. Birinci bölümün sonuna gelindiğinde kamu sektörü ve bağımsız idari otoritelerde ücret adaletini sağlamaya yönelik düzenlemelere ilişkin anlatım yapılmaktadır. Bu çalışmayı ve araştırmayı yakından ilgilendiren kamu sektöründe, her türlü mevzuat değişiklik konjonktürle ilgili bazı etkiler ve amaçlar ile gerçekleşmektedir. Bu çalışma, ücret adaletini sağlamaya yönelik olarak hazırlanan ve bağımsız idari otoritelerde ücret adaleti kavramına etki edecek olan kanun hükmünde kararnamenin çıkış prensibi doğrultusunda gerçekte adil ücret algısı yaratıp yaratmadığını ölçmek amacı ile hazırlanmaktadır. 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren bu mevzuat sonrasında, bu tarihten önce ve sonra göreve başlayan kamu çalışanları arasında ücret adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri açısından bir farklılık olup olmadığı incelenecektir. Nitekim, bahsi geçen mevzuat sonrası ücret ödeme sisteminde yaşanan değişimler ile mevzuattan önce ve sonra işe başlayanların ücretleri arasında farklılık meydana gelmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ulusal ve uluslararası detaylı bir yazın taraması yapılmıştır. Ücret adaleti, iş tatmini kavramlarına ilişkin akademik çalışmalar ve ücret adaleti-iş tatmini ilişkisini gösteren akademik çalışmalara yer verilmektedir. Kamu sektörüne yönelik yazında daha az kaynak ile karşılaşılmış olsa da ücret adaleti ve iş tatmini literatürüne kamu sektörü açısından da detaylı olarak yer verilmektedir. Yapılan yazın taraması sentezlenerek araştırma hipotezleri oluşturulmuş ve hipotezler daha sonraki bölümdeki araştırma kısmında sahada incelenmiştir. Araştırma kısmında yer verilen demografik faktörlerin ücret adaleti ve iş tatmini ile ilişkilerini inceleyen araştırmalar ve temel olarak ücret adaleti ile iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırmalardan bahsedilmektedir. Yazın taraması sonucunda ortaya çıkan ve araştırma kısmında yer verilecek olan değişkenler, ilişkiler ve ilişkilerin yönü belirlenmektedir. Kamu sektörü ve bağımsız idari otoriteler perspektifinden bu değişkenler ve ilişkiler tartışılmış ve hipotezler haline getirilmiştir.

Bağımsız idari otoriteler Türk kamu sektörü içerisindeki yeri ve önemi itibarıyla bu çalışmaya konu olmuştur. Personel yapısı, düzenlediği piyasaların önemi, ücretlendirme sisteminde yaşanan değişiklikler sebebiyle, bu çalışmada bağımsız idari otoritede görev yapan kamu personelleri yani kamu sektörüne hizmet eden bir kesim üzerinde araştırılma yapılmaktadır. Eşit işe eşit ücret beklentisi ve amacı ile değiştirilmiş olan bir mevzuat hükmü ile bağımsız idari otoritelerde ücret politikalarında önemli değişiklikler yapılmıştır. Aynı kurumda, benzer eğitim durumu, mesleki bilgi, tecrübe ve benzer sorumluluklar ile çalışan kişilere yapılan ücret ödemeleri farklılaştırılmıştır. Bu çalışmada, eşit işe eşit ücret kavramının uygulamaya konması sonucunda, yarattığı algının ortaya konması amaçlanmaktadır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde araştırmanın amacı ve önemine, kapsamına, metodolojisine, hipotezlerine, yöntemine, analizine, bulgularına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Analiz bölümünde kurulan hipotezlerin test edilmesi için doğrusal regresyon analizi tekniğine başvurulmuştur. Bağımlı değişken iş tatmini bağımsız değişken ücret adaleti algısı olmak üzere regresyon analizi sonucunda oluşan significance “p” değerine göre ücret adaleti algısı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışma aynı zamanda, iş tatmini ve ücret adaleti algısı arasında anlamlı bir korelasyonu işaret ederek geliştirilen H1 hipotezine destek sağlamıştır. Yapılan diğer analizlerde, ücret adaleti algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiye mevzuattan etkilenme durumunun pozitif yönlü etkisi olup olmadığını test etmek amaçlanmıştır. “B” ve “p” değerine göre mevzuattan etkilenme durumlarının, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olmadığı sonucuna varılmış ve araştırmanın H2 hipotezi desteklenmemiştir. Araştırma sonuçları, bağımsız idari otoritelerde ücret adalet algısının ve iş tatmini düzeyleri üzerinde önemli bir etken olduğunu göstermiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulguların ışığında, kamu sektöründe ve özellikle bağımsız idari otoritelerde ücret adaletinin sağlanması gerekliliğini ortaya koymuştur. Daha sonra bu alanda araştırma yapacak akademisyenler için bazı mevzuatsal ve akademik önerilere ve ortaya çıkan durumlara karşı çözüm önerilerine yer verilmesi amaçlanmaktadır.

## GİRİŞ

Ücret adaleti ve iş tatminleri kavramlarına ilişkin uluslararası literatürde gerek özel sektöre gerekse kamu sektörüne yönelik fazla sayıda çalışma olmasına rağmen yerel literatürde kamu sektörüne ilişkin araştırmaların az sayıda olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışma, ücret adalet algısı ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi Türkiye’de bazı kurumları (bağımsız idari otoriteler) özelinde inceleyerek öncelikle bu kurumlarda görev yapan kamu çalışanlarının ücretlerine ilişkin adalet algılarını gözlemlemeye ve buna yönelik tavsiyeler vermeye ve ulusal yazına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için öncelikle bağımsız idari otorite kavramına yer verilmekte, ücret adaleti ve iş tatmini kavramları tanımlanmakta ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler, ilgili literatüre dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli ile ortaya konulmaktadır. Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek amacıyla kamu sektöründe seçilen 11 kurumdan toplanan veriler kullanılmaktadır. Bunun asıl sebebi de bu kurumlarda ücret yönetim sisteminin ve ücret seviyelerinin değişmesine sebebiyet veren bazı mevzuatsal düzenlemeler yapılmış olması ve bu düzenlemeler neticesinde kurum içi ücretlerde farklılaşma oluşmasıdır. Ulusal yazında bu konuda gerçekleştirilmiş olan çeşitli çalışmalar olmasına karşın, kamu sektörü ve daha özele inildiğinde bağımsız idari otoriteler için ücret adaleti ve iş tatmini seviyelerine yönelik bilgi oluşturacak nitelikte bir araştırmanın olmadığı görülmektedir. Bu çalışma ile bağımsız idari otoritelerde görev yapan personelin ücret adaletine ilişkin algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu konuda günümüze kadar gerçekleştirilmiş çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

## 1.ÜCRET ADALETİ, İŞ TATMİNİ VE BAĞIMSIZ İDARİ OTORİTELERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Ücret Adaleti: Kapsamı, Bireysel Tutum ve Sonuçlara Etkileri

Ücret ve diğer ödemelerin adaletli olması çalışanın kurumuna bağlayabilmek, çalışma devamlılığını sağlayabilmek ve kurumların istediği çıktıya sahip olmasını sağlamak adına önemli bir belirleyicidir. Kurumların hem cazip hem de adil bir ücret politikasına her zaman ihtiyaçları vardır. Dönemsel koşullara göre farklılık gösterebilen adaletli ücret kavramı bu nedenle genellikle bilimsel yöntemlerle tespit edilemeyen, sübjektif etik bir değerdir. Adaletin mutlak değil göreceli bir kavram olması sebebiyle de adil bir ücret düzeni kurmak, bu değerlendirmeyi yapan çalışanların kendilerine adil bir ödeme yapılıp yapılmadığını nasıl değerlendirdikleri ile ilişkilidir.

#### 1.1.1. Ücret Adaleti Kavramı

Ücret adaleti literatürü, bir çalışan için en önemli şeyin fiili ücret yerine algılanan ücret olduğunu öne sürmektedir. Ücretler, çalışma karşılığında en somut ödüllerden biridir. Ücret adaleti, bir çalışanın çabasının, becerisinin, niteliğinin ve işe harcadığı zamanın ücretle ödüllendirilmesi temeline dayanır. Çünkü ücret adaleti, çalışanların aldıkları ücret ve diğer ödülleri kurumundaki aynı işi yapan başka bireyler ile karşılaştırarak kendinde yarattığı algıdır (Ellorenco, Teng-Calleja, Clemente ve Menguito, 2019). Fisher (2010), şunu öne sürmektedir: Çalışanları mutlu ve üretken kılan faktörlerden biri eşitliktir ve çalıştığı kurumda saygılı ve onurlu muamele görmeleri adalet hissiyatını oluşturan önemli faktörlerden biridir.

Ücret adaleti çalışanın eğitim, tecrübe ve kabiliyetlerine, işin zorluğu ve önemine ve gösterdiği performansa denk düşecek, bulunduğu toplumdaki sosyal hayatın koşullarına uygun, ortalama bir yaşam seviyesi sağlayacak ücreti

kazanmaları, görev yaptığı kurum içinde ve dışında kendisi ile benzer işleri yapanlar ile denk gelecek düzeyde ücret elde etmeleri anlamına gelmektedir. Bu durumda adaletli ücret, kurum içinde ve kurum dışında eşitliği sağlayabilen ücret seviyeleri olarak ele alınabilir (Çakır,2006).

Ücretler hem adaletin hem de iş memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından nitelik ve yetkinliğe dayalı olarak programlanmalıdır (Ünsar, 2009), farklı sektörlerdeki satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada, düşük ücret seviyesinde çalışan bir kısım çalışan tarafından, bir organizasyonda maaşların yetersizliğinden çok adil olmayan şekilde dağıtılmasının mutsuzluğa sebebiyet verdiği sonucu ortaya konmuştur (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010). Ücret adaleti klasik adalet kavramından türetilen felsefi temellere oturtulabilecek bir kavramdır ve karşılaştırmalara dayanır. Kişilerin bireysel farklılıklarıyla ve işe katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilmesi ve ücretlerin eşitlik kavramına aykırı olmamasını gerektiren ücret ödemesinin yapılmasıdır. Daha temel ve genel bir adalet türünü yansıtır (Provis, 1986).

### **1.1.2. Ücret Adaleti ve Eşitlik**

Adams'ın (1963) eşitlik teorisi bir değişim ilişkisine dayanır. Adams'ın eşitlik teorisine göre, bireyler içinde buldukları organizasyona kattığı olumlu şeyler ve edindiği kazanımlar ilişkisindeki dengeye bakarak, daha sonra bu dengeyi kendileri ile karşılaştırdıkları diğer kişilerin (referent other) katkı-kazanç dengesine göre değerlendirip, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair çıkarımda bulunmaktadır. Adams'a göre, birey kendi sonuç/girdi oranını diğerlerinin sonuç/girdi oranıyla karşılaştırdığında eşitsizlik ortaya çıkmışsa bir adaletsizlik söz konusudur (Ataay, 1985).

Ücret adaleti ile ilişkili olan eşitlik teorisi (Adams, 1965; Stringer, Didham& Theivananthampillai, 2011) sosyal karşılaştırma teorisine dayanır (Festinger, 1954; Stringer, Didham& Theivananthampillai, 2011) ve araştırmalar, adalet algılarının genellikle sosyal karşılaştırmalara dayandığını düşündürmektedir (Austin, 1980; Stringer, Didham& Theivananthampillai, 2011). Çalışanlar genellikle iş arkadaşı olabilecek başkalarıyla yapılan karşılaştırmalara veya örgütsel statü gibi diğer

benzerliklere dayanarak eşitlik yargısı yapmaktadırlar (Greenberg, 2007; Stringer, Didham& Theivananthampillai, 2011). Sorun, bir bireyin ücret eşitsizliği algılarının bir çalışanın motivasyonu ve performansı üzerinde zararlı bir etkisi olabilmesidir. Örneğin, kişinin fazla veya düşük ücretli olduğu algısı, motivasyonu da azaltan bir durumdur.

Adams (1965; Ajang, 2007), insanların yüksek performans ve tatmin için aldıkları ödüllerde sosyal eşitlik aramaya odaklandıklarını ileri sürmektedir. Ona göre işten elde edilen sonuç; bu ödülleri alabilmek için çalışanlar tarafından zaman, deneyim, çaba, eğitim ve sadakat gibi işe çeşitli girdilerin kullanılması gerekmektedir. Adams'ın eşitlik kuramına göre, kişiler kendi gösterdikleri gayretler ile kazandıkları çıktıyı diğer insanlarla karşılaştırırlar. Bu da sonuç olarak ücret adaleti hissiyatı ile motivasyonu da beraberinde getirir. Ayrıca, ücret, uygulanan çabalara karşılık gelmezse veya çalışanlar arasında eşit olmayan bir şekilde ödenirse performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Adams, 1965).

Adams (1965), çalışanların diğer kişilerle yaptıkları kıyaslamaların muhtemel kognitif ve psikolojik sonuçlarını ele almıştır ve ücret adaletini, bireyin yaptığı işe katkısına denk gelecek ücreti alması gerektiğine yönelik algısı olduğunu savunmuştur. Eşitlik teorisi bireyin çalışmalarının diğerlerine kıyasla ne kadar dengeli bir şekilde ödüllendirildiğine dair bir algıya dayanarak motive olduğunu göstermektedir (Muchinsky, 2006; Stringer, 2011).

Adams'ın eşitlik teorisine göre, bireyler içinde buldukları organizasyona yaptığı olumlu şeyler (emek, tecrübe, özveri gibi) ve edindiği kazançlar (parasal haklar, yan haklar, yükselme imkanları vb.) ilişkisindeki dengeye bakarak, daha sonra bu dengeyi kendileri ile karşılaştırdıkları diğer kişilerin (referent other) katkı-kazanç dengesine göre değerlendirip, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair çıkarımda bulunmaktadır. Bu teori, kendisine adaletli olmayan bir biçimde ödeme yapıldığı inancını taşıyan bireylerin memnuniyetsizlik hissine kapılacaklarını ve bu adaletsizliği gidermeye odaklanacaklarını öne sürmektedir (Greenberg, 1989).

Ücret adaleti sağlamada eşitlik unsuru birden fazla içeriğe sahiptir. Bunlar; ücretin gerçekleştirilen işin karşılığı olması anlamına gelen ve karşılıklılık ilkesine

dayanan “bireysel eşitlik”, Adams’ın eşitlik kuramında bahsettiği gibi, bir kişinin becerileri, yetileri ve sarf ettiği çabaya yani kuruma katkılarına karşılık gelen ücreti alması anlamına gelir. Çalışanların kurumlarındaki pozisyonlarında yaptıkları işlerle uyumlu ödüller aldıklarına dair, kurum içi işlerinin göreceli değerine göre adil bir şekilde ödüllendirildiklerini algılamaları “işsel eşitlik”, aynı kurum içerisinde farklı departmanlarda olsalar dahi belli sorumluluklarda aynı işi yapan bireylerin eşit ücret almaları kavramıdır. Kurumun sektöründe veya en azından dengi olan kurumlarda çalışan bireyler ile ülke genelinde denk olan bir ücretin adalet algılamalarını etkilediğini anlatan “dışsal eşitlik” tir (Mohd Zina, 2018).

### **1.1.3. Ücret Adaleti Algısının Ücret Tatmini Üzerindeki Etkileri**

Ücret adaleti ücret tatminini etkileyen birçok faktörden biri ve en önemlisidir. Ücret tatmini temelde iki gereklilik üzerine kurulmuştur: Ücretin yeterliliği ve ücretin adaletli ödemesi. Ücretin varlığı, düzeyi, yeterliliği ve adaletli ödenmesi, çalışanların ücretlerinden tatmin duyarak daha istekli çalışabilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir (Yıldırım ve Demirel, 2015).

Bunun yanında ücret tatminini etkileyen bireysel ve toplumsal başka faktörler de vardır. Kişilerin bireysel özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi vb.), adalet hassasiyeti, sahip oldukları çevrenin özellikleri, iş yerindeki pozisyonları, işin gerekleri, işe olan ihtiyaçları gibi birçok faktör ücret tatmini üzerinde etkili olmakta ve bireylerin beklenti seviyelerini değiştirebilmektedir.

Kişilerin adalet kavramına karşı gösterdikleri hassasiyet ücret tatminini etkileyen önemli bir faktördür ve bunu anlatan adalet hassasiyeti kuramı, Huseman (1987) tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, her insan mutlak bir adalet ilkesine göre hareket etmemekte ve kişiler karşılıklı alıp verme ilişkilerinde kendi çaba ve katkılarına karşılık gelecek bir sonuçtan ziyade daha yukarısında ya da daha aşağısında yer alan neticeyi seçebilme eğilimindedirler. Adams (1965) eşitlik kuramında, bireylerin bekledikleri ücret seviyesinde ve değerlendirme parametrelerinde farklılık olabileceği dikkate alınmamıştır. Kişilerin adaletli olmayan davranışlara maruz kaldıklarında yaşayacakları öfke neticesinde aynı türde davranmadıklarını ortaya çıkaran çalışmalar, Adams’ın eşitlik teorisinde tenkit edilen

durumlara farklı yönden bakılmasına imkân vermiştir. Bireylerin adil olunması hissiyatı kavramı, adalet ve adaletsizlik algılamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkacak bilişsel ve tepkisel davranışlara etki eden hassasiyet derecelerini ifade eden bir eğilimi anlatır.

Ücret seviyesinin, çalışmanın karşılığının adil ödendiği hissi üzerinde önemli bir etkisi olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Summers ve Hendrix (1991), maaşların seviyesi yükseldikçe alınan parasal ödemeler adaletli görülmeğe başlanır. Bunun neticesinde, ücret düzeyi yüksek olanların ücret tatminlerinin daha yüksek olması beklenir. Ücret düzeyleri kişilerin adalet değerlendirmeleri açısından önem arz etmekle birlikte, örgütlerdeki ücret yönetim biçiminin kendi başına bile ücret tatmini bakımından yüksek bir önem taşımaktadır.

Adil ücret ve ücrete karşı doyum hakkında gerçekleştirilen diğer araştırmalarda, umut edilen parasal seviye ile elde edilen maaşın karşılaştırılması hakkında, kişinin şahsı ve etrafındaki kişilere ilişkin unsurların da belirleyici olarak karşımıza çıkacağı hakikati göz önünde bulundurulmuştur (Dyer ve Theriault, 1976; Heneman ve Schwab, 1985). Kişilerin adil getiri algılamalarının ortaya çıkışı, kendilerinin adalet ve ihtiyaç kriterleri sonucunda belirlenen parasal seviyeye yönelik ümitleri, bahsi geçen parasal seviyenin kıyaslanmasında belirledikleri içten ve dıştan gelen adalet kıstasları, eşitlik faktörlerinin sübjektif ehemmiyeti gibi kademeleri kıyaslamalardan ortaya çıkan karışık şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Ücret tatminini etkileyen bireysel demografik faktörlerden biri olan cinsiyet üzerine yaptığı çalışmasında Ataay(2018), genel olarak kadınların, ücretlerini düşük ücret seviyesindeki diğer kadınlarla kıyaslama eğiliminde olduğu belirtmiş ve erkeklerden daha düşük düzeydeki ücretlerde beklentilerini tuttuklarını ve kendilerini karşılaştırdıkları diğer kişileri de gerçekçi beklentilere sahip bir şekilde seçtiklerini netice de ücret tatminini bu şekilde oluşturduklarını ifade etmiştir. Bu da ücret tatmini üzerinde cinsiyetin etkisini ortaya koymaktadır.

Ücret tatminini etkileyen unsurlardan birkaçı da içinde bulunulan organizasyona ilişkin kurumsal faktörlerdir. İş görenlerin parasal getiriler hakkındaki tatmin seviyelerini, maaşların tespit edilmesi hususunda kurumlar arası farklılıklar

yaratan çeşitli özellikler de etkilemektedir. Örgütsel faktörler olarak adlandırılan bu özellikler, ücretin seviyesi, ücret yönetimi politikası, yapılan işin niteliği, kişilerarası ilişkiler, örgütün büyüklüğü, örgütsel adalet gibi unsurlardır.

#### **1.1.4. Ücret Adaleti ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi**

Örgütsel adalet, kişilerin ne ölçüde eşit muamele gördüklerini yansıtan bir kavramdır (Khan and Habib, 2012). Kişinin organizasyondaki işlerin yürütüm şekliyle ilgili inanışlarına dem vuran ve Adams'ın adalet kavramını temel alan tanımlamadır. Örgütsel adalet, çalışanların adil muamele gördüklerinde ve kendilerine değer verildiğine inandıklarında, yapıcı çalışma davranışları sergileyerek, kurumunda arzu edilen adalet anlayışı ile ilişkili olarak beklentisinin arttığı fikrine dayanmaktadır. Bu nedenle, çalışanları motive etmeye çalışmak yerine ve motivasyonun örgütsel ortamda enerjilendirilmesi ve sürdürülmesi için, kuruluş tarafından teşvik edilebilecek faktörler aracılığıyla genel bir adalet anlayışı yerleştirmek esastır (Pinto, 2011, Thomas, 2009).

Örgütsel adaletin içerisinde barınan üç temel adalet kavramı vardır ve örgütsel adalet bunların bütünüdür. Bu kavramlar dağıtım ile ilişkili, süreçlere ilişkili ve kişilerarası etkileşimsel faktörlere ilişkili kavramlardır (Gelens, 2013). Dağıtım adaleti, bireylerin eline geçen parasal miktarın ve maaşın tutarı ve ödeme şekline ilişkin algılamalarından oluşur. Dağıtım adaleti kavramında bireyler sonuçlara odaklanır ve çıktılarının etik, eşitlikçi ve ahlaka uygun olup olmadığı ile ilgilenirler. Dağıtım adaleti, verilen hükümlerin neticelerine göre çalışanların davranış şekillerini etkilemektedir. Diğer yandan süreç adaleti, bireylerin eline geçen ücretler ile diğer ödülleri ortaya çıkaran aşamalara ilişkin adil davranılma konusundaki düşüncelerini ifade etmektedir. Süreç adaleti daha çok bireylerin kuruma karşı davranışlarını açıklamada kullanılır. Süreç adaleti genellikle çalışanların organizasyona olan tutumlarının oluşmasına neden olmaktadır (Demircan ve Yıldız, 2009). Etkileşimsel adalet de adil davranma üzerine yapılan çalışmaların toplumsal tarafını oluşturur. Bireylerin bir kurumda kararları alan kişilerin onlara olan davranışları ile kurumda varılan sonuçlara ilişkin kendilerine aktarılanların ne olduğu kişilerin adil davranma konusundaki düşüncelerine etki ettiğini belirtmektedir (Meydan, 2010). Etkileşimsel adalet temelde süreç adaletinin doğal sonucu şeklinde geliştirilmiştir, kişilerarası

iletişimin kalitesini içermektedir. Ücretlerin belirlenme süreçlerinde ve bunun bireylere uygulanması sırasındaki iletişimin nasıl olduğu konularını barındırmaktadır.

Ücreti adaletli algılamanın yukarıda sayılan üç kavrama bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu da şu demektir; adaletli ücret ödendiği şeklinde bir algının, elde edilen parasal getiri gibi bu parasal ödemelerin hangi süreçlerle tespit edildiğiyle de alakalı olduğu anlamına gelmektedir. Süreç adaletinin dağıtımına ilişkin adaletle kıyasla, bireylerin kuruma ve yöneticilere olan düşüncelerini anlamada doğru bir belirteçtir, süreç adaletinin ücret doyumu ile ilişkisinin kuvvetli olduğu ifade edilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989). Folger'a göre çalışanların maaşlarını veya ellerine geçen diğer parasal çıktıları adaletli ve kâfi bulduklarında dağıtımsal adaletin var olduğu sonucuna ulaşırlar. Çalışmalar genellikle dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık ve işi bırakma şeklinde organizasyonel neticelere değil, ücret tatmini gibi bazı bireysel sonuçlara sebebiyet verdiğini savunmaktadır.

Örgütlerdeki adaleti kavrayabilmek de, gerçekleştirilen araştırmalarda sayılan faktörlerin tamamının değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır, Zira tüm boyutların kendine özgü sebep ve sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaleti, ücretin ödenmesi adaleti, ücretin ödenmeden önceki belirlenme sürecinin adaleti ve ücretlilerin kişiler arası ilişkilerdeki adalet algılamalarını ele alarak bir bütün olarak yorumlamak doğru olacaktır.

## **1.2. İş Tatmini: Kapsamı, Bireysel Tutum ve Sonuçlara Etkileri**

İş tatmini kişinin işinin doğası hakkındaki duyguları veya akıl durumu ile ilgilidir(Tietjenve Myers, 1998).“İş tatmini, bireylerin yaptıkları işi hangi seviyede sevdikleri (tatmin ettikleri) veya sevmedikleri (memnuniyetsizlikleri) olarak tanımlanmaktadır” (Petrescuve Simmons, 2008). Daha eski bir tanım, iş tatminini kişinin iş deneyiminin değerlendirilmesi veya değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir durum olarak tanımlar.

İş tatmini bireylerin işlerine ve işyerlerine karşı olumlu duygusal tepkilerini ve tutumlarını ifade eder. Bireylerin, tüm ihtiyaçlarının işyerlerinde karşılandığına dair

hissettiği psikolojik durumdur (Chan, 2019). Duygu durumlarıyla ilgili olan bu kavram bireysellik gösterir ve kişiden kişiye çeşitli sebeplerle değişiklik gösterir. Bir bireyin iş tatmininin yüksek veya düşük olması başka bir faktöre bağlı iken, diğer bireyin tamamen farklı bir faktöre bağlı olarak gerçekleşebilir.

### 1.2.1. İş Tatmini Kuramları

Başlıca üç iş tatmini teorisi, tarihsel durumsal oluşumlar teorisini (Petrescuve Simmons, 2008; Quarstein, McAfee ve Glassman, 1992), tutarsızlık teorisini (Petrescu ve Simmons, 2008) ve Herzberg, Mausner ve Snyderman, (1959; Petrescuve Simmons, 2008) motivasyon-hijyeni teorisini içerir. Harrison, Newman ve Roth (2006) ise iş tatmini ile “duygusal bağlılık” arasındaki yakın ilişkiyi göstermektedir.

Durumsal olaylar teorisi, durumsal özellikler adı verilen bir çalışma ortamının sabit yönleri ile durumsal durumlar arasındaki farka odaklanmaktadır. Durumsal özellikler, maaş, ofis ve çalışma koşullarını içerirken, durumsal olaylar, çalışma politikalarının değişen politikaları, kaba iş arkadaşları veya bozuk ekipman gibi daha geçici yönleridir. Bu değişkenler ve iş tatmini arasındaki denge durumsal olaylar teorisinin çekirdeğini temsil etmektedir.

Tutarsızlık teorisi, iş tatmini bir çalışanın işinin özelliklerinin kendi kişisel hedefleri ve beklentileri ile nasıl karşılaştırıldığına dair değerlendirmesine dayanır; beklentileri kişisel hedeflerine ne kadar yakınsa iş doyumu da o kadar yüksek olur.

Son olarak, tarihsel motivasyon-hijyen teorisi, bir çalışanın maaş, kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşulları gibi motive edici faktörlerinin hijyen adı verilen gerçek iş fırsatlarıyla ne kadar iyi eşleştiğini karşılaştırmaktadır. Bazı hijyen faktörleri gerçekleşirse iş tatmini sağlanabilir (Petrescuve Simmons, 2008).

### 1.2.2. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

İş tatmini; ücret uygulaması, bireyin amirleri ile ilişkisinin kalitesi, çalıştıkları fiziksel ortamın kalitesi gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Psikologlar ve yönetim alanında çalışan bilim insanları tarafından çeşitli iş tatmini teorileri geliştirilmiştir ve araştırmacılar içsel (bireysel) veya dışsal (örgütsel) olarak sınıflandırılacak tatmin kaynaklarına farklı önem dereceleri verme eğilimindedirler. İçsel kaynaklar, bireyin tutuları gibi kişisel özellikleri ile ilişkilidir. Dışsal kaynaklar ise duruma bağlıdır ve işyeri iklimi gibi çevreyle ilişkilidir. Dışsal kaynaklara dayanan teoriler, farklı bir terminolojiye atıfla da olsa, daha tipik olarak ekonomistler tarafından benimsenirken, içsel kaynaklar diğer sosyal bilimlerle daha yaygın olarak ilişkilidir (Luchak, 2003).

İş tatminindeki farklılıkları açıklayan birçok sezgisel model bulunmaktadır ve bunlar çeşitli değişkenleri içermektedir. İlk etapta bazı çalışmalar, ırk, cinsiyet, yaş ve eğitim nitelikleri gibi işçilerin bireysel özelliklerini içermektedir. (Petrescuve Simmons, 2008). Bu değişkenlerin iş tatmini üzerinde bir etkisi olsa da, çoğu zaman varyansın çoğunu açıklamakta başarısız olmuşlardır. Diğer çalışmalar, örgütsel bağlam ve iş ile bağlantılı değişkenlerin, iş tatminindeki farklılıklara ilişkin açıklamalar sağladığını göstermiştir.

#### 1.2.2.1. Cinsiyet

Alas (2019), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, akademisyen kadınların kariyer engeli tecrübesini tespit etmek hedeflenmiştir. Bu aşamada sıkıntılar yaşayan kadınların kariyer tecrübelerinin betimlenmesi ve bu betimlemede iş tatminin yerini göstermek de araştırmanın bir başka hedefidir. Bu hedef çerçevesinde, 14 katılımcıyla detaylı mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat bitiminde ortaya çıkan sonuçlar Maxqda 12 programına aktarılmıştır. Nitel araştırma metotlarından fenomenolojik metodun tercih edildiği çalışmada, kadın akademisyenlerin kariyer engeli tecrübesi tarif edilerek iş tatmini ile bağlantı kurulmuştur. Akademisyenlik, iş ve özel hayat dengesini oluşturmanın kolay olmadığı varsayılan bir meslek şeklinde yorumlanmıştır. Kadınların birçoğu bu dengeyi sağlarken önceliklerini tespit etme, bazı şeylerden fedakârlıkta bulunma gibi tecrübelerden bahsetmişlerdir. Bir yanda

evli ve çocuklu bayan akademisyenlerin vazife ve mesuliyetlerinin bekâr bayanlara oranla çok daha fazla bulunduğunu vurgularken diğer yandan bekâr olanların bu duyguyu yaşadıkları ve onların da hem ailelerine hem de çevrelerine karşı mesuliyetlerini vurgulamaları dikkat çekicidir. Sağlanması gerekli akademik koşulların akademisyenlerin birçoğu üzerinde baskı oluşmasına sebep olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar bu koşulları diledikleri zaman diliminde değil mecburiyet durumuyla sağlamak zorunda kaldıkları için kendilerini müdahale edilmiş hissederek iş tatminlerinde zedelenme tecrübe etmektedirler. Bayanların kendine ayıracak vakit bulamaması, bazen yorgunluk hissetmesi ve uykusuzluk yaşaması, evli olan ve çocuğu olan kadınların kendilerini eksik gibi düşünerek çocuklarına yönelik vicdanî olarak rahatsızlık duyması akademisyenlik kariyer tecrübelerinin bir tür yansıması ve iş tatminine zarar veren öğeler halinde karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.2.2.2. Yaş**

Çalışmalar genellikle, işten duyulan doyum ile yaşın aralarında U harfine benzeyen fonksiyonel bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. İş tatmini, genç çalışanlarda daha yüksek olmakta ve orta yaşlara doğru işin yarattığı baskı ve sıradanlaşma ile azalmakta, ilerleyen yaşlarda profesyonelleşme ve ne yapacağı konusunda emin olma, ortama alışma sebebiyle tekrar yüksek seviyelere çıkmaktadır. Moral ve motivasyon genç çalışanların işe ilk başladıklarında yüksek seyretmekte zamanla karşılaşılan güçlükler ile (sıkılma, yükselme imkanlarının olmaması vb.) yavaş yavaş azalmaktadır (Petty vd, 2005). Çalışmalar, kazançların bir çalışanın hayatının sonlarına kadar artma eğiliminde olmasına rağmen, iş tatmininin başlangıçta olduğu gibi kişinin kariyerinin sonuna doğru arttığını, dengelendiğini ve azaldığını göstermektedir (Skirbakk, 2004; Stringer, 2011). Daha yaşlı çalışanların üretkenliği bilişsel gerileme nedeniyle başlangıçtaki kadar yüksek olmayıp azalabilse de, iş ve deneyim bilgisine sahip oldukları için bu zihinsel dönüşün üstesinden gelebilecek olmaları iş tatmininde ilerleyen yaşlarda tekrar artışa sebep olmaktadır (Skirbakk, 2004).

### 1.2.2.3. Eğitim

İşçilerin kişisel özellikleri arasında, eğitim düzeyi iş tatminini olumsuz etkileyebilmekte, daha eğitilmiş çalışanlar daha az tatmin olmaktadır. Ayrıca, kurumlarda özel eğitime sahip kişiler bireysel işlerinden daha az memnundur. İşin, örneğin katılım ve yaratıcılık düzeyinde onları tatmin etme potansiyelini abartması muhtemeldir. İş ile ilgili beklentiler, eğitim seviyesi ve özel eğitim ile birlikte artacaktır. (Borzaga ve Tortia, 2006). Bu sebeple eğitim düzeyi yüksek ve daha çok yetkinliğe sahip olan bireylerin iş tatminleri diğerlerine göre daha yavaş artırılabilir ve bu sebeple daha düşük seyretmektedir.

### 1.2.2.4. Tecrübe/ Kıdem

Kurumdaki kıdem, yıl sayısı bakımından da tatmini olumsuz etkileyebilmektedir. Kıdem tatmini olumsuz etkileyebilir, çünkü zaman geçtikçe ilk coşku azalır ve tükenmişliğe neden olur. Bireyin tecrübesini tatmininin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanan, o zaman amaçlanan ve gerçek performans veya algılanan derece arasındaki algılanan tutarsızlığın bir fonksiyonu haline gelmektedir. Tecrübeli bir işçinin çalışma ortamında hedeflediği sonuç ne kadar yakınsa ve değerleri ile ne kadar çok benzeşirse tatmin de o kadar yüksek olmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998).

### 1.2.2.5. Medeni Hal

Medeni hale ilişkin bir kıyaslama yapmak gerekirse evli kişilerin bekâr olanlara kıyasla iş tatmini düzeyinin fazla olduğu gözlenmiştir. Bu durumun nedenlerinden en önemlisi evlilerin sorumlulukları sebebiyle parasal getirilere daha çok önem vermesidir. Lambert ve Kellough evli çalışanların olmayanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Ancak diğer taraftan Mack, ise medeni durumun iş tatmini düzeylerine etkisi olmayan bir değişken olduğunu bulmuştur. Bunun yanında Thomas ve Talpade, öğretmenler arasında yaptığı araştırmada evlilerin bekârlara kıyasla daha az iş doyumu düzeyinde yer aldıklarını ortaya koymuştur. Medeni hale ilişkin yürütülen çalışmaların, bu sos-

demografik faktör ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik karmaşık çıktılarına işaret ettiği söylenebilir (Petty vd,2005).

### **1.2.3. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler**

İş tatmini; işin niteliği, eğitim ve terfi yoluyla kişisel ve mesleki gelişim fırsatları, görevler için açık sorumluluk, iyi ücret ve faydalar, performans tanıma, çalışma koşulları, denetim ve yöneticiler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler gibi örgütsel faktörlerden de kaynaklanmaktadır (Borzaga& Tortia, 2006; Mathis ve Jackson, 2011; Özbilgin, 2014).

#### **1.2.3.1. İşin Niteliği**

Örgütsel faktörler içerisinde mühim olan diğer bir faktör de yapılan icra edilen faaliyetin kendisidir ve bunun doğası tatmin duygusuna yol açabilmektedir. Özerklik, esneklik ve iş takdir yetkisi, iş tatminine büyük katkıda bulunabilmektedir (Borzaga& Tortia, 2006; Chandan, 2009). Aksine, rol ve görev belirsizliği, kafa karıştırıcı yönergeler ve işin sınırlı ve belirsiz anlaşılması işten tatminsizliğe neden olabilmektedir (Borzaga& Tortia, 2006; Mishra, 2009).Reiner ve Zhao (1999;Steijn, 2004) da iki bağımsız değişken kümesini test etmiştir: biri bireysel özelliklerin kendilerinin önemli olduğu fikri ve diğeri beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi ve geri bildirim boyutlarına dayanmaktadır. Tüm bu çalışmalar, işin kendisi veya genel olarak organizasyonu, çalışma ortamı ile ilgili değişkenlerin iş tatmininin önemli belirleyicileri olduğu fikrini doğrulamaktadır (Steijn, 2004).

#### **1.2.3.2. Ücret**

İş tatminini etkileyen unsurlardan bahsederken öncelikle üzerinde durulması gereken unsurun ücretler olduğu açıktır. Elde edilen parasal değerler ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça kuvvetlidir. Ne olsa ücret, kişinin hayatını idame ettirmesi için çoğu zaman tek gelir kaynağıdır. Dikkatli oluşturulmuş objektif bir ücret yönetim sistemi sayesinde çalışanların ihtiyaçları karşılanacak ve iş tatminleri artacaktır. 6.000'e yakın mühendisle yapılan çalışmada, liste halinde 23 faktör sunulmuştur ve bu faktörlerden bir işi seçmek için etki eden faktörlerin sıralanması

istenildiğinde ücret en önemli ikinci faktör olarak bulunmuştur (Garfinkel,2005). Ücret unsuru işi yapan kişinin çoğunlukla yaşamını idame ettirmesi için tek gelir kaynağı olmakla beraber sosyal statünün bir göstergesi olması nedeniyle de iş tatminine etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Ücret karşılaştırmaları da iş tatminine etki eden bir unsurdur.

Bir kurumda iş tatminini etkileyen ilk faktör ödül sistemi yani ücretlerdir. Du Plessis, Toh ve Chen (2013; Borzaga& Tortia, 2006), iş tatmini ile ödül sistemi arasında bir ilişki olduğunu ve ücret, faydalar, promosyonlar ve diğer mali faydalar gibi ödül programları arasında işyerinde iş tatminine büyük katkı sağladığını iddia etmektedir. Ücret ve ödüller adil ve makul görüldüğünde iş tatmini iyileşmektedir yani eşit iş ve eşit adalet için eşit ücret sisteminin iş tatmini üzerinde yapıcı etkisi olarak açıklanabilmektedir.

### **1.2.3.3. Yetkinlik**

Bir kurumda yapılan işe karşı aşinalaşma ve bu işe katılarak fayda sağlamaya başladıkça işin detaylarını öğrenip o işte daha yetkin hale gelme, bir çalışanda iş tatminini artıracaktır. Sekaran (1989; Petrescu ve Simmons, 2008) ve Crossman ve Abou-Zaki (2003; Petrescu ve Simmons, 2008) banka personeline iş tatminini inceleyen çalışmalar yürütmüştür. İlki iş tatminini iş özellikleri ve örgütsel iklim açısından incelerken, ikincisi iş tatmininin bireysel iş yönleri, sosyo-demografik değişkenler ve iş performansı ile ilişkisini araştırmaktır. Bu çalışmaların ayrıntılı olarak incelenmesi, banka çalışanlarında iş tatmininin çeşitli belirleyicilerinin gösterilmesine yardımcı olmaktadır. Sekaran yaşam kalitesi faktörlerine, işe katılım ve yeterlilik duygusuna bakarak işyerindeki iş tatmini incelemiştir. Araştırmacı, iş ortamı teorisini örgütsel iklim ile ilgili olarak kullanmıştır ve işçilerin başlangıçta iş tatmini elde etmek için gerekli olan doğru işe, örgütsel iklim ve iş ahlakına sahip olması gerektiği teorisini geliştirmiştir. Bu faktörler uygulamaya konduktan sonra, iş tatmini için bir sonraki iki önemli konu işe katılım ve yetkinlik haline gelmiştir. Çalışma, işte başarılı tecrübelerle sahip olmanın ve bir yetkinlik duygusu geliştirmenin daha fazla iş katılımına yol açtığını göstermektedir. Sekaran, hem işin katılımı hem de yetkinlik duygusunun birbirini güçlendirdiğini ve işin katılımı ve yetkinlik birbirini karşılıklı olarak etkilemesine rağmen işte iş tatminine yol açan bir

yetkinlik duygusu olduğu sonucuna varmaktadır. Sekaran teorisini şu değişkenleri inceleyen bir çalışmada test etmiştir: işe katılım, yeterlilik duygusu, beceri çeşitliliği, özerklik, görev kimliği, görev geri bildirim, iletişim, karar verme sürecine katılım, stres ve iş ahlakı. İş tatminini çalışmadaki tüm değişkenlerle ilişkili olduğunu bulmuştur. Yetkinlik duygusu banka alışanlarında iş tatmini ile gcl birkorelasyonu göstermiştir (Petrescu ve Simmons, 2008).

#### **1.2.3.4. Fiziksel Koşullar**

Memnuniyeti etkileyen bir diğer faktör, iş tatmini derecesi gibi fiziksel konforla sonuçlanabilecek çalışma koşullarıdır: temiz ve düzenli bir işyeri, işyerinde güvenlik, klima, ısıtma sistemi, aydınlatma, gürültü seviyesi, iş için alet ve ekipmanlar verim çalışma koşulları içinde bulunmaktadır (Borzaga ve Tortia, 2006; Mathis ve Jackson, 2011; zbilgin, 2014;).

şen (2018), ortaya koyduğu araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışan eleman üzerindeki tesirini incelemedeki problemi giderme yöntemlerini ortaya koymak ve sorunu ozmek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, Karabük niversitesi'nde çalışan 191 yönetim personelini içeren ampirik bir araştırma yapılmıştır. Uygulanan anketin sonucunda alınan bilgilerin istatiktiki analizlerini tespit edebilmesi sonucunda elde edilen veriler ile personellerin çalışma ortamları ve olanaklarının özetle çalışma koşullarının güzel olmasının iş doyumlarını artırdığı tespit edilmiştir. Bunun yanında işten duyulan tatmin düzeyleri yükselen çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin de yükseldiği gözlemlenmiştir.

#### **1.2.3.5. Örgütsel İletişim**

İletişimin gcl olduğu örgütlerde, başka bir ifade ile iletişim tatmini yaşanan örgütlerde çalışan bireylerin iş tatminleri, iletişimin kopuk ve başarısız olduğu örgütlere kıyasla daha yüksektir. Yoğun bakım nitesi hemşirelerinde iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile ilişkisini araştırmayı amaçlayan çalışmada (Vermeir vd., 2018), iletişim tatmini ile iş tatmini ilişkili bulunmuştur, aralarındaki korelasyonun pozitif olduğu ortaya konmuştur.

Taşlıyan ve Hırlak(2014)'ın yapmış oldukları çalışmada, örgütteki iletişimin etkili olmasının; iş tatmini, örgütsel bağlılık tutumuyla olan alakasını açıklayarak iş tatmini ve örgütteki iletişim, örgütsel bağlılık, akademilerdeki teşkilatlara göre değişiklik olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu hedefle iki üniversitede görev yapan 152 akademik personelde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iş tatmini; yönetim, yapılan işin özelliği, çalışılan örgütteki arkadaşlık, yapılan maddi ödemeler, terfi imkânı, örgütsel bağlılık; duygusal olarak bağlılık, işe devam etme bağlılığı ve zorunlu bağlılık yönleriyle değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma neticesinde, örgütlerdeki iletişimin iyi olması ve iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi alt boyutların birbirleri ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

### **1.2.3.6. Yönetim**

İşten doğan tatminin organizasyonel unsurları içerisinde yönetimin davranışı da yer almaktadır. Çalışanlar amirlerinin ya da patronlarının yetkili olduğunu düşünmektedir ve onlara saygılı, saygın ve nezaketle davranıyorsa, iş tatmini daha yüksek görünmektedir (Borzaga & Tortia, 2006; Macky ve Wilson, 2013). Çalışanlar amirleri veya patronları kendilerine yapıcı önerilerde bulduklarında, refahlarına ilgi duyduklarında, fikirlerini dinlediklerinde, arkadaş canlısı olduklarında ve onlara yardım etmeye ve desteklemeye istekli olduklarında kendilerini memnun hissetmektedirler.

İnsanların aktivite, mülkiyet, güç, üyelik, yeterlilik, başarı, kabul ve anlam arzularını tatmin etmeleri için (Spitzer, 1995; Pinto, 2011), yöneticiler çalışma bağlamını zenginleştirmelidir (Herzberg, 1968; Spitzer, 1995; Thomas, 2009; Pinto, 2011). Bu nedenle yönetici her çalışanın hakkında endişelenmek yerine (çok sayıda insanın yarattığı zorluk nedeniyle) iş içeriğini değiştirebilmelidir.

Chan(2019)'ın yapmış olduğu çalışmanın amacı, katılımcı liderlik yani işyerinde çalışanların işyerindeki işe dâhil eden yönetim ile çalışanların işe bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişkilerinin incelenmesi ve işte yaşanan eğlence düzeyinin katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini hafifletip hafifletmediğinin belirlenmesidir. Katılımcılar, Hong Kong'da bir perakende mağazasında görev yapan 177 çalışandır. Katılımcı liderlik, işte yaşanan eğlence düzeyi, işe bağlılık ve iş

tatmini arasındaki ilişkileri belirlemek için kontrol değişkenleriyle hiyerarşik çoklu regresyon yapılmıştır. Sonuçlar, katılımcı liderliğin personelin örgüte olan bağı ve işe olan tatmin düzeyi ile olumlu ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların işe bağlılığı, yönetim ve iş tatmini arasındaki ilişkiye tamponlanmaktadır. Yönetimin çalışanları katması ile iş tatmini arasındaki bu pozitif ilişki, çalışanlar işte daha çok eğlendiklerinde daha güçlü olmaktadır. Bulgular, katılımcı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardımcı olur, liderlik yönetim tarzlarını daha iyi anlamayı sağlar ve çalışanları işyerinde eğlenceli aktivitelere dâhil eden katılımcı liderlerin çalışanların iş memnuniyetini artırabileceğini gösterir.

#### **1.2.4. İş Tatmininin Bireysel Sonuçlara Etkileri**

İş tatminini etkileyen birçok faktör olduğu gibi iş tatmini ya da işten duyulan tatminsizlik duygusunun sonucunda bundan etkilenen birden çok sonuç bulunmaktadır. Motivasyon, örgüte olan bağlılık, performansta yaşanan değişiklikler bunlar arasında sayılabilir.

##### **1.2.4.1. İş Tatmini ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi**

Motivasyon bir kişinin iş tatmini seviyesini etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Motivasyon iş tatmini yaratır ve iş tatmininin bir unsurudur. Greenberg ve Baron'a göre motivasyon üç ana bölüme ayrılabilir. İlk bölüm, süreçle bireysel eylemlerin sonucundaki enerjile ilgili uyarılmaya bakmaktadır. İnsanlar başkaları üzerinde iyi bir izlenim yaratma, ilginç işler yapma ve yaptıkları işte başarılı olma konusundaki ilgileriyle yönlendirilmektedirler. İkinci bölüm insanların yaptığı seçime ve davranışlarının yönüne atıfta bulunur. Son bölüm, insanların hedeflerine ulaşmaya çalışırken ne kadar süre kalması gerektiğini açıkça tanımlayan davranışları sürdürmeyle ilgilidir. (Greenberg ve Baron, 2000; Ajang, 2007) Bedeian, Linder, Higgins hepsi Linder'de (1998; Ajang, 2007) belirtilen motivasyonu “davranış amacı ve yönü veren psikolojik süreç, ulaşmak için amaçlı davranacak bir yatkınlık” olarak tanımlamıştır. Burada; belirli karşılanmamış ihtiyaçlar, tatminsizlik ve elde etme arzusu sırasıyla gerçekleşmektedir.

Latham ve Pinder (2005; Stringer, 2011), son otuz yılda iş motivasyonu ile ilgili konuları incelemiştir. Motivasyon teorisine ilişkin ihtiyaçlar, özellikler, değerler ve bilişler hakkındaki teori ve araştırmalardaki ilerlemeyi yeniden incelemektedirler. Bu yazarlar, işyerinde motivasyonu tahmin etme, anlama ve etkileme yeteneğinin, motivasyonu sadece birkaç özelliğten ziyade bir bütün olarak etkileyen çok sayıda özelliğe bakmanın bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Ulusal kültürün etkilerinin, işin kendisinin özelliklerinin ve kişi ile kurum arasındaki uyumun özellikle motivasyonu ve sonuçta iş tatminini etkilediğini öne sürmektedirler. Ayrıca işçilerin motivasyonları, tatmin olma derecelerini, örneğin, kendini gerçekleştirme arzusu ve daha iyi iş arzusu ile yönlendirilen işçilerin, işe karşı proaktif tutumları göz önüne alındığında, daha tatmin edici olabildikleri gözlenmiştir. Buna ek olarak, organizasyonun motivasyonlara ve organizasyonel hedeflere uyan uygun bir teşvik yapısı uygulayarak işçilerin tatmininin etkilemesi muhtemeldir. Son olarak, daha büyük memnuniyetin sonuçlarından biri, insan sermayesinin daha hızlı birikmesini ve firma içinde güven ilişkilerinin yaratılmasını sağlayan işçi bağlılığının artmasıdır.

Tag ve Hıdıroğlu(2018), araştırmalarında, personellerin iş tatminine ve dolayısıyla motivasyon ve performansına tesir eden öğelerden birinin de idarecisinin liderlik yönteminin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yürüttükleri araştırmada, kaymakamların liderlik niteliklerinin ve tutumlarının genelkurmay başkanlarınca nasıl anlaşıldığını ve valilerin anlaşılan liderlik metotları ile çalışanların şefleri ile olan münasebetlerini değerlendirmişlerdir. 111 kaymakamlığın anket sonuçları, kaymakamların liderlik metotları ile personel şeflerinin iş tatmini arasında bir münasebet bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu netice, kaymakamların liderlik tutumlarının hem personelin motivasyonunu hem de hükümetin bürokratik verimliliğinin belirleyicisi olacak kadar ciddi oranda etkilediğini göstermiştir.

Farklı alanlardaki akademisyenler birçok motivasyon modeli geliştirmiştir ve bu motivasyon modellerinin tümü, herhangi bir endüstrisindeki insanları motive etmek için de kullanılabilir güçleri ve itici güçleri tanımlamayı ve açıklamayı amaçlamaktadır ve birçoğunun vardığı nihai sonuç, iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olan motivasyonun iş tatmini üzerinde etkisi yüksektir (Mudor ve Tooksoon, 2011).

#### 1.2.4.2. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramı bireylerin diğer kişilere, kurumlara karşı davranışlarındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların kurumun hedefleri ve değerleri ile nasıl özdeşleştiğiyle ilgili, üyeliği sürdürmek ile ilgili bir süreçtir. Duygusal ve tutumsal bağlılık gibi iki parametresi vardır. Yapılan bazı çalışmalarda, bu iki önemli kavram ve aralarındaki fonksiyon incelenmiş; daha yüksek işten tatmine sahip kişilerin daha yüksek örgütsel bağlılık bildirme olasılıkları olduğu ortaya konulmuştur. Ve burada daha çok önem verilen tutumsal bağlılık olmuştur. İş tatmininin örgüte olan bağlılığa olumlu yönde ve önemli boyutta etkisinin varolduğu, ve bu iki kavramın potansiyel olarak karşılıklı ilişki içinde bulunduğu da ortaya konmuştur(Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz T., Rebeca I., Gourlay, S, 2018).

Loan(2020)'ın çalışmasında, örgütsel bağlılığın çalışan kişilerin iş performansına olan etkilerini Vietnam özelinde araştırmıştır. Bu araştırmanın amacı, örgütsel bağlılığın iş performansına etkisini iş tatmininin aracılık rolü aracılığıyla incelemektir. Sonuçlara bakıldığında, örgüte olan bağlılıkla işteki performans ve işten duyulan tatmin düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.. Örgütsel bağlılık kontrol edildiğinde iş tatmini iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Modele iş tatmini eklendiğinde örgüte olan bağlılık ile işte gösterilen performans arasındaki ilişkinin gücü önemli ölçüde azalmış, bu da iş tatmini aracılığının etkisini azaltmıştır. Bulgular ışığında, örgüte olan bağlılık ile işte gösterilen performans arasındaki sadece olumlu ilişkinin, işvereni otomatik olarak sonuca - iş performansına - ulaşmasına yol açmayabileceği öne sürülmektedir. Bu nedenle başarının sırrı, örgütsel bağlılığı artıracak ve böylelikle iş performansını artıracak çözümler aracılığıyla iş memnuniyetini sağlayacaktır.

Hong Kong'daki ortaokul öğretmenleri arasında iş tatmininin, iş değiştirme niyetine etkisi araştırılmıştır ve öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin düşüklüğünün, düşük düzeyde bağlılık ve üretkenliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, daha yüksek bir maaş sunan bir iş alternatifi mevcutsa öğretmenliği bırakmaya yatkın olduğu ortaya çıkmıştır Griffeth, Hom ve Gaertner (2000; Mudor ve Tooksoon, 2011). Bu sonuçlar, iş tatmininin etkisinin iki şekilde artırılabilirliğini

göstermektedir; çalışanlar işleriyle öz kimlikleri arasında bir uyum bulduklarında ve bu tür işlerde yer almaları genel yaşam doyumlarını arttırdığında bu durum sağlanabilmektedir.

Boxall ve Steeneveld (1999;Ajang, 2007), insan kaynakları yönetiminin kalitesinin firmanın performansı üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğunu açıkça öne sürdükleri için, performans üzerindeki firma kritik etkisi ile işgücü yönetimi arasındaki ilişkiyi kanıtlamaya gerek olmadığını savunmaktadır. Stratejik entegrasyon, bağlılık esnekliği ve kalite konusundaki kaygılar, çalışanların motivasyonu ve aynı zamanda çalışanların elde tutulması için önem arz etmektedir. Bu algı göz önüne alındığında, bir kuruluştaki müdür, herhangi bir durumda bir temsilcinin davranışını tahmin edemediğini hissetmektedir ve bu nedenle çalışanların ihtiyaçlarını kuruluşlarının ihtiyaçlarına bağlamak için diğer teşviklerle ilgili çeşitli tedbirler almaktadır (Ajang, 2007). Böylelikle çalışanların kuruluşla ilgili kimliğini almaktadır ve bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. İş sözleşmesine aracılık etme yaklaşımı olarak, insan kaynakları stratejisinin unsurları (özellikle ödül ve elde tutma ile ilgili olanlar), her iki tarafın da birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya kararlı olmasını sağlayan etkin bir işlem süreci sağlamanın bir yolunu sunabilmektedir. Bu tutumsal bağlılık olarak da bilinir, duygusal bağlılık iş tatmini ile güçlü bir ilişkiyi paylaşmaktadır. İş tatmininin genel hedefi iş rolü iken, duygusal bağlılığın hedefi tüm kuruluştur. Duygusal bağlılık, iş tatminine bakmanın kapsamlı bir yoludur ve kişinin iş deneyiminin temel bir değerlendirmesi olan genel bir tutumu temsil etmektedir (Petrescu ve Simmons, 2008).

#### **1.2.4.3. İş Tatmini ve Performans Ücretlendirmesi**

Ödeme şekilleri, işçilerin ve firmaların çıkarlarını daha uyumlu hale getirmektedir. Çaba ve ücret arasında bağlantı kurmanın kritik özelliği, çalışanlar tarafından zaman oranlarıyla mümkün olandan daha eksiksiz bir optimizasyon sağlamaktadır (Heywood ve Wei 2006;Green ve Heywood, 2008). Bazı faktörler performans ücretiyle ilişkili tatmini daha da artırabilmektedir. Brown ve Sessions (2003;Green ve Heywood, 2008), çalışanların üretkenliklerinin ödüllendirildiğini gördükleri istihdam ortamlarını tercih ettiklerini ve bu tür ortamların gelecekteki istihdam konusunda çalışanların iyimserliğini artırdığını ileri sürmektedir. Ayrıca,

bazı performans ödemesi türleri, yüksek performanslı işyerleriyle ilişkili bir dizi yeniliğin bir parçası olabilir. Bu tür işyerleri daha fazla aidiyet, saygı ve bağlılık duygusu yaratabilir. Goddard (2001;Green ve Heywood, 2008) ve Bauer (2004;Green ve Heywood, 2008), iş tatmini ile yüksek performanslı işyerleri arasındaki ilişki hakkında kanıt sunmaktadır (Green ve Heywood, 2008). Bununla birlikte, performansa bağlı ücretin iş tatminini azaltmasının birkaç nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, performans ödemesi başarılı olmayabilir. Değerlendirmeler aşırı derecede öznel olabilir veya nesnel performans ölçümleri, gerçek firma kârına zayıf bir şekilde bağlı olabilir. Bu durumlarda, işçiler amirlerinin lehine veya üretilen parçaların sayısı gibi bir hedefi en üst düzeye çıkarmaya çalışırken genel fazlalık artırılmaz (Baker 1992;Green ve Heywood, 2008). Bu ikinci durumda, işçiler parça oranlarına yanıt olarak üretkenliği artırabilir, ancak karlılığı arttıramayabilir. Örneğin, kalite düşmesi, bakım bozukluğu veya yaralanmalar artabilir (Freeman ve Kleiner 2005; Green ve Heywood, 2008). Benzer şekilde, bir süpervizörün değerlendirmesine dayanan planların, fazlalığı arttırmalarına neden olabilecek çeşitli önyargılardan muzdarip olduğu bilinmektedir (Prendergast 1999; Green ve Heywood, 2008). Bazı programların değerli ekip çalışmasını ve işbirliğini baltaladığı da gösterilmiştir (Drago ve Garvey 1998; Green ve Heywood, 2008). Bu tür arızalı özelliklere sahip şemaların işçi memnuniyetini düşürmesi beklenebilir. İkinci olarak Gibbons (1987;Green ve Heywood, 2008) 'sendelemenin' işçilerin ek bir efor harcamasına rağmen ödülleri ve teşvikleri azaltacağına değinmiştir. Green (2004; Green ve Heywood, 2008) performans ücretinin kullanımının İngiltere'de iş yoğunlaştırması ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Drago (1996; Green ve Heywood, 2008) Fernie ve Metcalf (1999; Green ve Heywood, 2008) tarafından çağrı merkezlerinin vaka çalışmaları, bilgisayarlı izleme ve parça oranları ile daha da kötüleşen düşük ücretlerin ve yüksek stresin kasvetli resimlerini sunmaktadır. Bu nedenle, performans ücreti ödemesi yalnızca daha fazla optimizasyona izin vermeyen, ancak özellikle düşük vasıflılar için iş çabasını artıran ve memnuniyeti azaltan bir disiplin aracı olabilmektedir (Green ve Heywood, 2008). İşyeri normlarını değiştirmek için tasarlanan grup planları ve kar paylaşımı bile sadece çaba ve kazançları değil, aynı zamanda akran baskısını da artırabilir. Kandel ve Lazear (1992; Green ve Heywood, 2008), bu akran baskısının, kazançlar artsa bile, aslında işçinin faydasını (iş tatmini) düşürecek kadar şiddetli olabileceğini vurgulamaktadır. Üçüncü olarak, çalışanlar, ücret taleplerine tam olarak

dahiledilemeyen performans ödeme planlarıyla ilişkili artan kazanç riskinden daha az tatmin olabilirler (Milgrom ve Roberts 1992; Green ve Heywood, 2008). Ayrıca, tipik iş memnuniyeti tahminleri sürekli kazanç elde etmekte ve bu da kazanç riskinin doğrudan olumsuz etkisinin daha düşük memnuniyete yansıtılabileceğini düşündürmektedir. Yine de riske göre sıralama rolü kritik olabilir. Sliwka ve Grund (2006; Green ve Heywood, 2008), riske daha fazla tolerans gösteren işçilerin performans ödemesi alan işleri seçme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, performans ücretinin daha yüksek kazanç riski ile ilişkili olması, performans ödemesi alan işçilerin kazanç risklerinden daha az memnun oldukları anlamına gelmemektedir. Ayrıca, artan riske karşı olan bir denge oluşumu, çalışanların ödemelerindeki farklılıklar ve şirket performansı ile eşleştğinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kar paylaşımı, işçilerin ödemelerinin düşük kârlılık dönemlerinde düştüğü için işçilerin iş güvenliğini arttırdığı kabul edilmiştir (bu da işten çıkarma olasılığını azaltır) (Weitzman 1984; Kruse 1993; Green ve Heywood, 2008). Böylece, kar paylaşımı aynı anda kazanç riskini artırabilir ve iş kaybı olasılığını azaltabilir. Dördüncü olarak, büyük ücret dağılımları tipik olarak bireysel performans ödeme programlarından kaynaklanmaktadır ve Kennedy (1995; Green ve Heywood, 2008) bu tür programların az üretken olan işçilerin moralini azalttığını ve ayrıca çabalarını da (üretkenliği) azalttığını göstermektedir. Bu model, bu etkinin en üretkenler arasındaki çaba artışını arttırmak ve zaman oranlarına kıyasla ortalama verimliliği düşürmek için yeterli olabileceğini göstermektedir. Performans ücretinin uygulanmasını incelerken Marsden (2001; Green ve Heywood, 2008), düşük performans ücret artışlarına sahip olanlar arasında verimlilikteki bu tür düşüşlerin istatistiksel kanıtını sunmaktadır. Bu, performansı adil bir şekilde ölçme ve değerlendirme güçlüklerinden kaynaklanan ve motivasyon yaratan etki ile birleştirildiğini söylemektedir. Personel yönetimi metinleri rutin olarak aşırı eşitsiz ücret oranlarından kaçınmanın uyum ve üretkenlik yaratmada önemli olduğunu vurgulamaktadır (Akerlof ve Yellen 1988; Green ve Heywood, 2008). Brown (2001), ödeme yöntemlerinin “adil” olduğuna inanan işçilerin ödemelerinden daha fazla memnuniyet duyduklarını göstermektedir. Dolayısıyla, toplam fazlalık üzerindeki etkisi ne olursa olsun, bazı performans ücretlerinin haksız olarak algılanması ve iş tatmininin azalmasıyla ilişkilendirilmesi mümkündür.

Ekingen vd. (2017)'ne göre; tedavi edici, koruyucu ve rehabilite edici hizmetler imkânının bulunduğu hastanelerde kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve nitelikli hizmet sunumunun ortaya konulması amacıyla personelin motive edilmesi ve performanslarının yükseltilmesi son derece büyük önem teşkil etmektedir. Gerçekleştirdikleri araştırma, hastanelerde uygulanan performansa dayalı ek ödeme sisteminin personelin motivasyonuna ve performansına tesirini incelemek gayesiyle ortaya konulmuştur. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket metodundan yararlanılmış, anketler bir hastanede ek ödeme alan 392 sağlık personeline uygulanmıştır. Çalışmada performansa dayalı ek ödeme verilmesinin personelin performansına az da olsa olumlu yönde etki sağladığı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca performansa dayalı ek ödeme verilmemesi halinde katılımcıların hemen hemen yarısının motivasyonlarının olumsuz etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışan performansı üzerindeki tesiri sınırlı olsa da sistemin geliştirilerek sürdürülmesi tavsiye edilmiştir.

Son olarak, Frey ve Jegen (2001; Green ve Heywood, 2008) literatürü gözden geçirmiş ve performans ödemesi gibi dışsal teşviklerin iyi bir iş yapmak için içsel motivasyonu engelleyebileceğini öne sürmüştür. Yine, bu kalabalık etkinin geleneksel etkiye hâkim olabileceğini ve bunun da daha düşük fayda ve üretkenliğe neden olduğunu iddia etmektedirler. Geleneksel etkiye hâkim olmasa bile, işin kendisinden memnun olma gibi içsel yönlerinden daha az tatminle ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, performans ücretinin iş tatmini üzerindeki etkisi teori ile belirlenememektedir. Daha iyi optimizasyona ve fazladan bir artışa izin verdiği ölçüde, memnuniyeti arttırmalıdır. Ancak risk, çaba, moral ve içsel tatmin üzerindeki etkiler bu öneriyi tersine çevirebilir. Performans ücretinin iş tatmini üzerindeki net etkisini anlamak önem taşımaktadır, çünkü iş tatmininin hem işçi çabasıyla hem de bırakma niyeti ile yakından ilişkili olduğu gösterilmiştir (Clark 2001; Green ve Heywood, 2008). Cinsiyet, performans ödemesi ve iş tatmini ile ilgili çalışma yapan Goldin (1986; Green ve Heywood, 2008) kadınların rutin olarak parça oranlı işlere ayrıldığını ve sıralandığını savunmaktadır. Bu görüş, kadınların ertelenmiş tazminat tarafından daha az motive olduklarını ve bu nedenle verimlilik için çağdaş ödüller gerektirdiklerini ileri sürmektedir. Yine de Becker (1985; Green ve Heywood, 2008), kadınların ve özellikle annelerin, ev ve çocuklara gösterdikleri görece yüksek çaba seviyeleri nedeniyle genel olarak performans ücretlerinden kaçınacaklarını ima

etmektedir. Bu nedenle, Geddes ve Heywood (2003;Green ve Heywood, 2008) kadınların eseri tarafından orantısız bir şekilde ödenmesine rağmen, komisyon, ikramiye veya liyakat ödemesi alma olasılıkları daha az olduğu için genel olarak performans maaşı alma olasılıklarının daha düşük olduğuna dair ampirik kanıtlar sunmaktadır. Bu nedenle, yukarıda belirtilen iş tatmini üzerindeki etkileri izole etmeye çalışan herhangi bir tahmin, sadece cinsiyet kontrolü için değil, aynı zamanda cinsiyetleri ayrı ayrı incelemeye ve ev sorumluluklarını kontrol etmeye çalışmalıdır. Daha genel olarak, araştırmalar performans ödeme şemalarının işçileri, moralleri düşürdüğünü veya işsel motivasyonu arttırdığını gösteren hiçbir kanıt sunmamaktadır. Bunlar belirli durumlarda meydana gelse de, iş tatmininin ölçülen boyutlarını düşürmek için yeterli olmamaktadır. Bunun yerine, kanıtların büyük kısmı, çabayı optimize etmek ve ödünleşmeleri ödüllendirmek, ödüllerde adalet duygusunu geliştirmek ve iş güvenliğini iyileştirmek için performans ödeme iyileştirme fırsatları ile tutarlıdır. Bu anlamda, sonuçlar Heywood ve Wei (2006; Green ve Heywood, 2008) performans ödemesinin tatmin üzerine önemli olumlu etkileri olduğunu açıklamaktadır.

### **1.2.5. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçlara Etkileri**

İş tatmini veya iş tatminsizliği bir bireyin birçok faktörden kaynaklı olarak çalıştığı kuruma karşı duygu durumunda oluşan olumlu ya da olumsuz neticelerdir. Ve bu neticelerin sonucunda bireylerin geldiği son noktada temel olarak bazı davranış şekilleri ortaya çıkabilir. Bunlar işinden tatmin olan bireyler için, örgütsel bağlılık, çalışma azmi, artan verimlilik, yüksek performans, daha az devamsızlık, zihinsel ve fiziksel sağlık; örgüt için de toplam çıktıda kalite, daha düşük çalışan devir hızı gibi olumlu sonuçlar doğururkeniş tatminsizliğinin yaratacağı tersi sonuçlar;işten ayrılma isteği, düşük performans, tükenmişlik seviyesinde artış, iş bırakma, sendikal faaliyetler gibi bireysel sonuçlar ile daha yüksek çalışan devir hızı, maliyet artışı, çıktı kalitesizliği gibi kurumsal sonuçlar doğurabilmektedir.

İş tatmini ve tatminsizliğinin sonuçlarına yönelik araştırmalar incelendiğinde, genellikle artan verimlilik, daha az devamsızlık ve daha düşük çalışan devir hızı ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Mudor ve Tooksoon, 2011). İş tatmini, iş performansı, devamsızlık, işe bağlılık, işi bırakma düşüncesi gibi birçok faktör ile

bağlantılıdır (Currall, Towler, Judge ve Kohn, 2005) ve bugüne kadar birçok çalışmanın konusu olduğu görülmüştür. İş tatmini yüksek olan çalışanların çalışma çabaları daha iyi, daha etkili ve daha da önemlisi, organizasyon için daha iyi bir performansa yol açacaktır. Deneysel olarak, yüksek performanslı iş sistemlerine dayanan yapıları kullanan ABD kuruluşlarının, örneğin daha yüksek verimlilik ve daha yüksek çıktı kalitesi açısından daha iyi performans gösterdiğini kanıtlamıştır. Bu sistemlerde çalışanların işlerine daha fazla bağlı oldukları ve daha fazla iş tatminine sahip oldukları iddia edilmektedir. Ampirik bulgulardan elde edilen analiz, iş tatmininin ”örneklem anketini oluşturan her iki alt grup için en üst sıradaki faktör olduğunu göstermiştir (Green ve Heywood, 2008).

Alharbi, Dahinten ve MacPhee(2020), çalışmalarında Suudi Arabistan'da sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin çalışma ortamlarının bileşenleri ile duygusal tükenme, işten duyulan tatmin ile hemşireler arasında işi bırakma güdüleri arasındaki ilişkiyi kesitsel verilerle tanımlayıcı bir korelasyonel çalışma ile incelemiştir. Veriler 2017 yılında Suudi Arabistan'ın Riyad kentinde bulunan üçüncü basamak hastanede çalışan 497 kayıtlı hemşireden toplanmıştır. Katılımcılara, hemşirelerin çalışma ortamlarına ve hemşire sonuçlarına ilişkin algılarını ölçmek için online anket yapılmıştır. Hemşire ve hasta özellikleri kontrol edildikten sonra hemşirelerin çalışma ortamlarının bileşenleri ile hemşire çıktıları arasındaki ilişkileri incelemek için hiyerarşik doğrusal regresyon ve lojistik regresyon yapılmıştır. Hastane işlerine hemşire katılımı, her üç hemşire sonucuyla da benzersiz bir şekilde ilişkilendirilirken, personel ve kaynak yeterliliği duygusal tükenme ve iş tatmini ile ilişkilidir. Ancak işten ayrılma niyeti ile değildir. Bu iki değişken aynı zamanda en düşük derecelendirmeleri alan hemşirelik uygulama ortamının bileşenleridir. Hemşire yönetici yeteneği, hemşirelerin liderliği ve desteği ile hemşire-hekim ilişkileri sadece iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Son olarak, hemşirelerin duygusal yorgunluğu ve iş tatmini, hemşirelerin hastane işlerine katılımı ve işi bırakma gayeleri ilişkisine tam olarak destek olmaktadır. Çalışma sonuçları, Suudi hastane yöneticilerinin ve hemşire liderlerinin, hemşire sonuçlarıyla en çok ilişkili olan çalışma ortamı bileşenlerine odaklanarak hastane işlerine katılım, personel ve kaynak yeterliliği ile işe alma ve işte tutma stratejileri geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Kişilerin örgüt ile uygunluk derecesi, nitelikleri, kabullendiği hareketler, pozisyonlar, bireyin örgüt dâhilinde iş tatmini miktarını ve işi bırakma amacını belirlediğini ortaya koymuşlardır (Karamanlıoğlu vd., 2019) Dolayısıyla bireyin işi bırakma amacı örgüt dâhilinde belli davranışları ve tavırları kabullenerek meydana gelmektedir. Bu araştırmada, bireyin örgütsel uyumluluğunun işi bırakma fikri üzerinde iş tatmininin nasıl bir vasıta olduğu incelenmektedir. Sonuçlara, 14 farklı alanda aktif çalışan 303 ferde anket uygulanmasıyla ulaşılmıştır. Tespit edilen veriler, kişi-örgüt uyumunun işi bırakma düşüncesinde iş tatminin kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Verilere göre, birey-örgüt uyumu ve işi bırakma düşüncesi arasında negatif bir alaka bulunduğunu saptamıştır.

Wen, Gu ve Wen (2019)'in yapmış oldukları çalışmada, Çin'de yapısal bir eşitlik modeli uygulayarak gıda güvenliği düzenleyicisinin iş tatmini ve iş bağlılığının dâhili mekanizmalarını araştırmayı amaçlamışlardır. Bu mekanizmaların Çin yönetimi tarafından gıda güvenliğinin düzenlenmesini etkileyen anahtar faktör olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu araştırmada anket verileri - analiz için Guangdong- Çin'deki 1022 gıda güvenliği düzenleyicisinden toplanmıştır. Sonuçlar, Guangdong'daki gıda güvenliği düzenleyicilerinin iş tatmini ve işe bağlılık derecesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Organizasyonel ortam ve organizasyon yönetimi ile ilgili memnuniyetler karşılaştırıldığında, iş özelliklerinden duyulan memnuniyet, iş bağlılığını etkileyen önemli faktördür. Gıda güvenliği insan kaynakları yönetimini güçlendirmek amacıyla gelecekte düzenleyiciler için bir teşvik mekanizması oluşturulmalı ve maaş sistemi iyileştirilmelidir. Buna ek olarak, düzenleyicilerin iş tatmini ve katılımını artırmak için düzenleyici uygulama koşulları ve ortamları optimize edilmelidir. Sonuç itibarıyla Çin gıda güvenliği kontrolünün denetim düzeyi iyileştirilmelidir.

Kamu yönetimi üzerine yapılan akademik araştırmalar, iş tatmini ile ilgili konulara nispeten az dikkat çekmektedir. Birçok özel sektör çalışması, insan kaynağına yatırım yapmanın işçi morali üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. İş tatmini yaygın olarak araştırılmış bir konudur. Bunun nedeni, daha yüksek iş tatmininin daha iyi örgütsel ve bireysel performansla, artan verimlilikle, daha düşük devamsızlık ve daha düşük çalışan cirosu ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Steijn, 2004). İKY ve iş tatmini

konuları birbiriyle ilişkilidir, bunun nedeni birçok araştırmacı, daha iyi insan kaynakları uygulamalarının daha yüksek düzeyde iş tatmini ve bağlılık ve dolayısıyla daha iyi bir organizasyon performansı ile sonuçlandığını varsaymaktadır (Appelbaum, Bailey, Berg ve Kalleberg, 2000;Steijn, 2004).

Çalışmaların birçoğunda görülmüştür ki, işten duyulan tatmin, bireylerin işte göstermiş olduğu performans ve işi bırakma niyetlerinde büyük bir öneme sahiptir (Hom ve Griffeth, 1991; Tett ve Meyer, 1993) ve işten duyulan tatminin, gerek bireyler gerekse örgütler seviyesinde neden olduğu neticeler bakımından ehemmiyetli kurumsal değer olduğuna inanılır. Bu çalışmada ise, iş tatminleri bağımsız idari otoritelerde, uzman/ uzman yardımcısı ve denetçi/ denetçi yardımcısı kadrolarında görev yapan kamu personelleri açısından incelenmekte ve bu kişilerin kurumlarına olan bağlılıklarının anlatılması amaçlanmaktadır. Önceki başlıklarda değinilen ücrette adalet sağlamaya yönelik düzenlemelerdedetayları anlatılan değişiklikler sonucunda, kamu sektörü gibi iş değiştirme imkânlarının nispeten kısıtlı olduğu ve uzun süreçler gerektirdiği alanlarda, olası ücret adaleti seviyelerinin iş tatmini üzerinde doğuracağı etkinin görülmesi ve literatüre bu yönde katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

### **1.3. Bağımsız İdari Otoriteler: Kavramı, Kapsamı ve Önemi**

Türk ve dünya ekonomisinde tarihsel süreçteki değişimler sebebiyle yeni ve farklı kurumlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Özellikle 1970’li ve 1980’li yıllarda ekonomide küreselleşme, liberalleşme, deregülasyon (devletin karar alanını daraltan regülasyonların azaltılması veya tamamen yok edilmesi, devletin elinde olan gücün özel sektöre devredilmesi yönünde yapılan bazı hukuki düzenlemeler) gibi uygulamaların gelişme göstermiş olması, bazı sektörlerde düzenlemeler yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yaşanan teknolojik gelişmeler, ekonomi politikalarında gösterilen kötü performanslar, piyasa başarısızlıkları ve finansal krizler nedeniyle hükümetler bazı sektörleri kontrol altında tutmayı istemişlerdir. Tüm bu gelişmelerin uzantısı olarak da Bağımsız İdari Otoriteler (Bağımsız Düzenleyici Kurumlar, Bağımsız Üst Kurullar) kurulmaya başlanmıştır. Bu süreçte bağımsız idari otoritelerin ortaya çıkması ile düzenleyici devlet ve devlet eliyle

düzenleyici kapitalizmin doğup büyüme süreci başlatılmıştır (Levi-Faur, 2008; Yeung, 2010).

Bağımsız idari otoritelerin kuruluş nedenleri arasında, uzmanlaşma zemini hazırlamak ile uzmanlaşmanın ardından tabii uzantısı şeklinde daha düzenli bir kamu oluşturarak işlerin yerinde ve zamanında yapılmasını hedeflemek vardır (Dönmez, 2003). Uzmanlık alanı yaratırken düzenleyici otoritelerdeki uzman yargıları ve karar vermedeki davranış temelleri bu süreçten sonra önem kazanmıştır. Özellikle ekonomi alanında, düzenleme yetkisi olanların bazı önyargıları ve rasyonellikten uzak tavırları üzerinde durulmalıdır. Nitekim, siyasi önyargıları ortadan kaldırmak için bağımsız idari otoriteler oluşturulmuş olsa da buradaki uzman davranışlarının da önyargılardan kurtulması ile ancak bu kurumlar etkinliğe ulaşacaktır (Cooper ve Kovacic, 2012).

### **1.3.1. Bağımsız İdari Otorite Kavramı ve Gelişimi**

Bağımsız idari otoriteler temelde, hükümet yöneticilerinin düzenleme rolünü artırmayı amaçlamalarıyla ortaya çıkmış kuruluşlardır. 1980 yılından itibaren sayıları ve önemleri artarak başta Anglo-Sakson ve Kara Avrupası ülkeleri olmak üzere birçok ülkede bankacılık, finans, telekomünikasyon ve rekabet koşullarının hakim olduğu diğer bazı sektörlerde karar alabilme, uygulayabilme ve denetim sistemi oluşturabilme ve neticesinde de bu sektörlerde idari yaptırım uygulayabilme amacıyla kurulan yeni bir yönetim modelidir. Bağımsız idari otoriteler, devletçilik ilkesi gereği yapılan düzenlemelerin yerini daha liberal piyasa ekonomisi modelinin almasıyla birlikte ortaya çıkmaya başlamıştır (Kestane ve Koç, 2002).

Bağımsız idari otoritelerin özellikleri ve yapıları ülkeden ülkeye göre değişiklik göstermekte ve farklı coğrafyalarda farklı kavramlar kullanılmaktadır. Kaya (2004), bağımsız ve düzenleyici üst kurullar adlı kitabında, bağımsız idari otorite kavramını, kanunlar çerçevesinde oluşturulan, karar alma organları olan, yine kanunlar ile belirlenmiş bir alanda yahut bir sektörde, temelde düzenleme ve bunun yanında denetleme görevi ile diğer farklı yetki ve sorumlulukları bulunan, yönetsel ve parasal otonomiye sahip, kanunla verilen yetkileri mesuliyeti altındaki kuruluşlara hür bir şekilde uygulayabilen, yasalarla sınırları çizilen ilkeler kapsamında hesap

verme yükümlülüğü de olan ayrı bir kamu tüzel kişiliğine sahip kamu kurumları olarak ifade etmiştir.

Bağımsız idari otoriteler, regüle ettikleri piyasadaki sistemin kurallarına göre, yetkili oldukları alanda karar alma serbestisine sahip, piyasanın işleyişine müdahale ederek piyasalara rasyonellik kazandırabilecek ve tekno-bürokratlar (yönetimsel becerilerinin yanında bilimsel ve teknik becerileri de olan kamu hizmetlerinde üst seviye yönetimde bulunan bürokratlar) tarafından yönetilen yapılardır. Bağımsız idari otoritelerin üç yönlü olduğu söylenebilir, seçilmiş yetkililerden bağımsızlıkları, düzenleme ve mevzuatları uygulama yetkileri ve karar alma süreçleri. Devlet, bağımsız idari otoritelerin takdir yetkisi çerçevesini çizmiştir. Bu kurumların düzenleyici güçleri halk tarafından seçilmez ve doğrudan seçilmiş yöneticiler tarafından yönetilmezler. Bu kurumlar sıklıkla çoğunlukçu olmayan kamu kurumları olarak tanımlanmaktadır (Thatcher, 2002).

Bağımsız idari otoriteler on dokuzuncu yüzyılın bitimine doğru Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Daha sonra buradan diğer ülkelere yayılmaya başlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan bu nitelikteki kurumların orijinal ismi "Independent Regulatory Agencies" olarak literatürde yer almıştır. 1914 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde, rekabetin adil olmayan usul ve yöntemlerini ortaya çıkarabilmek ve rekabeti bozucu her türlü işlem hakkında hüküm verebilmek amacıyla "Eyaletler Arası Ticaret Komisyonu" kurulmuştur. Kuruluşun gayesi, eyaletler arasındaki ticaret faaliyetlerine etkililik ile hareketlilik kazandırabilmektir (Ilıman ve Tekeli, 2017). Başkan Woodrow Wilson'un seçim vaadi olarak ortaya attığı dev kapitalist şirketlere ve büyük çıkar gruplarına karşı dürüstlikle çalışacak olan ve Eyaletler Arası Ticaret Komisyonu olarak adlandırılan Federal Trade Commission adı altında bir otorite oluşturulmuştur (Hovenkamp, 2010). O zamandan bugüne kadar Amerika Birleşik devletlerinde bağımsız idari otoriteler hem merkezi hem de yerel seviyede önem arz eden ve tekel oluşumlarına açık olan sektörlerde düzenlemeler yapmaktadır (Montoya ve Trillas, 2013).

Bazı düşünürler, bağımsız idari otoritelerin ortaya çıkma süreci ile Avrupa Birliği'nin başlangıcı arasında bir benzerlik olduğuna inanmaktadır. Nitekim Avrupa

Birliği idari yönetimi, yetkilerin birbirinden bağımsız düzenleyici otoritelere devredilmesi yoluyla işlerlik kazanır. Avrupa Birliğinde bu kuruluşlar, Non-majoritarian institution, olarak ifade edilirler. Türkiye’de ise bağımsız idari otoritelerin ortaya çıkmasında en büyük faktörün siyasi konjonktür olduğu söylenebilir. Türkiye’de kurulan ilk bağımsız idari otorite 21 Aralık 1959 tarihli yasayla kurulan “Sigorta Murakabe Kurulu”dur. Kurulun amacı, sigorta şirketlerinin faaliyetlerini ve sigortacılık piyasasını denetlemektir. Bu Kurul daha sonra Hazine Müsteşarlığı bünyesinde bir teftiş birimi haline getirilmiştir ve geçen her yıl bu düzenleyici otoritelerin sayısı artmıştır (TÜSİAD, 2002).

### 1.3.2. Bağımsız İdari Otoritelerin Türk Kamu Sektörü İçindeki Yeri ve Önemi

Türk kamu sektörü içerisinde bağımsız idari otoriteler, geleneksel bürokratik yapılardan ayrılan, kamu sektörünün olağan hiyerarşisi dışında sınıflandırılan ve kararlarında yürütmeden bağımsız davranma gibi özellikleri olan ve bu özellikleri ile yeni bir kamu yönetimi anlayışı getiren kamu kurumlarıdır.

Bağımsız idari otoriteler kamu sektörü içerisinde kendilerine verilen güç ile bir yandan sorumlulukları altındaki alanlarda bazı düzenlemeler yaparken bunun yanında yapılan düzenlemelere aykırı hareket edenleri uzaktan veya yerinden denetime tabi tutmakta ve gerek görülmesi halinde maddi ve hukuksal cezalandırmalar yapabilmektedir. Netice itibarıyla, bağımsız idari otoriteler Türk kamu düzenini içerisinde yer alan üç önemli kuvveti bünyesinde barındırması sebebiyle tek bir yetki ile değil çoklu yetkilerle bezenmiştir. Bir yandan Türk kamusal yaşamında hassas sektörsel kısımların düzene konması, denetiminin yapılması diğer yandan hizmet sunulan alanlarda rekabetin ortaya çıkardığı sorunlara çözüm olabilecek farklı bir kamu kurumu olma özelliğine sahiptir (Tan, 2002).

Türk kamu sektöründe, bağımsız idari otoritelerin diğer bir önemi de, yetkili oldukları sektörlerdeki güven ortamını oluşmaması durumu yatırımcıyı yatırım yapmaktan da alıkoyabilecek ve ülke ekonomisine ve gelişmesine gölge düşürecektir. Bu nedendir ki kamu sektörü eliyle özel sektörün gelişimine katkıda bulunmak için birçok işlevsel yönü bulunmaktadır. Bu işlevler, regülasyon (düzenleme yapma işlevi), yaptırım uygulama işlevi, piyasa ekonomisini düzenleme

işlevi, izleme ve denetim işlevi, danışmanlık (görüş bildirme yetkisi) işlevi, uyuşmazlık çözme (hakemlik) işlevi (Ege, 2020).

Peki Türk kamu sektörünün genel çerçevesi nedir ve bağımsız idari otoriteler bunun neresindedir? Bu ifadeden bahsederken birden çok tanıma rastlamak mümkündür. Ancak kanuni temelde incelendiğinde, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu sektörünün kapsamını çizmektedir. Bu Kanunun üçüncü maddesinde tanımlanmış ve yine Kanunun ekli listelerinde sayılmış olan kurumlar, genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri şeklinde Türk kamu sektörünün tamamını ifade eder. Bağımsız idari otoriteler de 5018 sayılı Kanunun ekinde yer alan listelerde sayılmakta ve merkezi yönetim kapsamında yer almaktadır. Kanunun III sayılı cetvelinde sayılan bu kamu kurumlar şu şekildedir;

**Tablo 1.1** Türk Kamu Sektöründe Yer Alan Bağımsız İdari Otoriteler

| <b>Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar (Bağımsız İdari Otoriteler)</b> |  |                 |
|--|--|-----------------|
| <b>Sıra No</b>   | <b>Kurum Adı</b>   | <b>Kısa Adı</b> |
| 1  | Radyo ve Televizyon Üst Kurulu                               | RTÜK            |
| 2  | Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu                       | BTK             |
| 3  | Sermaye Piyasası Kurulu                                      | SPK             |
| 4  | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu                     | BDDK            |
| 5  | Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu                             | EPDK            |
| 6  | Kamu İhale Kurumu  | KİK             |
| 7  | Rekabet Kurumu   | RK              |
| 8  | Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu       | KGK             |
| 9  | Kişisel Verileri Koruma Kurumu                               | KVKK            |
| 10   | Nükleer Düzenleme Kurumu                                     | NDK             |
| 11   | Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu | SDDK            |

Görüldüğü gibi farklı kaynaklarda farklı isimlerle ifade edilen, bu çalışmada ise bağımsız idari otoriteler olarak anılan bu kurumlar, Türk idari yapılanmasında genel yönetim kapsamında bulunan bir merkezi yönetim kamu kurumudur. Bu otoritelerin kamu kurumu statüsünde olmasının doğal sonucu olarak da burada görev yapan bireyler kamu personeli sayılıp, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine tabi çalışırlar. Kamu personeli veya kamu çalışanı tanımlamaları literatürde ve hukuki ve idari yönden farklılık gösterse de genel anlamda, kamu hizmetlerinde görev yapmak amacıyla kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde bir ücret karşılığında önceden tespit edilmiş kadrolarda ve pozisyonlarda bulunan bireyleri ifade etmektedir.

Kamu çalışanı kavramı, önceki bölümlerde anlatımı yapılan ve kapsamı çizilen kamu sektörü içerisinde yer alan kurumlardaki kadro ve pozisyonlara atama yolu ile gelen ve kamu hukuku kurallarına göre görev yaparak kamu hizmeti gerçekleştiren kişiler bazında kullanılacaktır. Türkiye’de kamu sektöründe son yıllarda önemi giderek artan kariyer meslek personeli (uzman, denetçi) kadrolarında görev yapan kamu çalışanları için oturmuş bir düzen tesis etmek oldukça zordur. Bağımsız idari otoritelerde de uzman ve denetçi unvanları ile görev yapan kişiler kariyer meslek gruplarını ifade ederler. Kariyer meslek gruplarının aldıkları ücretler konusunda yaşanan değişiklikler bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

### **1.3.3. Kamu ve Bağımsız İdari Otoritelerde Ücret Adaleti Sağlamaya Yönelik Düzenlemeler**

Özellikle kamu çalışanlarının ücretlendirilmesinde, ücretler devlet tarafından tek taraflı olarak belirlenir ve bu nedendir ki çalışanların tatmininin sağlanmasına yönelik “Tomlin İlkesi” (Kamu sektöründe görev yapan personellerde doyumu sağlamak ve örgütsel bağlılığı artırmak amacıyla adaletli ücretlendirme sistemi oluşturulmalıdır) oldukça önemlidir. Kamu ücretlemesinde “Priestley İlkesi” (Kamu çalışanlarına adil ücretlendirme ve adil işe alım olanakları temin edilmesine yönelik imkânların oluşturulmasının yanında kamudaki üst düzey yönetimin personel ile iletişim halinde olup onları teşvik etmesi; salt adil olmasa da çalışanlar tarafından adil algılanan bir ücret sistemi gerekmektedir) önemlidir. Kamusal sektörde verilen parasal haklar ile özel sektördeki maaşların kıyaslanması ve buna uygun adil ücret sistemleri tesis edilmesi anlamına gelen “dış eşitlik” ve kamuda görev yapan kişilerin ellerine geçen maaşları birbirleriyle karşılaştırılması anlamına gelen “iç eşitlik” kavramları ön plana çıkmaktadır (Yüksel, 1993). Ücretlerde iç adaletin sağlanması; çalışma barışı, ücret tatmini, iş tatmini ve daha birçok açıdan en fazla önem arz eden konudur. Kamu sektöründe ücretler hizmet süresi ve kıdeme göre değişiklik gösterir. Toplumsal ve ekonomik faktörlere uygunluk ilkesi kapsamında kamu çalışanına en az geçim indirimi, tazminatlar gibi bazı ödemeler yapılır.

Kamu sektöründe ücret uygulamalarına ilişkin düzenlemeler Kanunlar, Kanun Hükmünde Kararnameler ve diğer yasal mevzuat ile gerçekleştirilir. Mevcut yapıya

her müdahale başka bir müdahaleyi gerekli kılarcasına kendi arasında farklılaşmalar meydana getirmiştir. Ülkemizde ücret düzenlemelerinin özelliklerine bakıldığında her bir düzenlemenin, belli toplumsal olaylara denk düştüğü görülmektedir. Karar alıcıların konjonktürel etkilere göre davranışsal yaklaşımlar sonucu değişiklik yaptıkları mevzuatlar, ücretlerde zaman zaman radikal dönüşümlere ve personel hareketliliklerine sebep olmuştur.

Ücret adaleti sağlama amacından yola çıkarak yapılan ve çalışmamızın konusu olan bağımsız idari otoritelerde ücret düzeylerine ve ücret adaleti kavramlarına etki edecek olan temel yasal düzenleme, 2 Kasım 2011 tarihinde 28103 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan, 666 sayılı “Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname” yoluyla yukarıda sayılan kurumların ücret ve maaş rejimlerinde köklü bir değişikliğe gidilmiştir. Bu tarihten önce anılan kurumların personeline ödenecek maaş ve yan ödemeler, mevzuatlarda belirtilen üst sınırları olmak kaydı ile kurumların “yönetim kurulları” tarafından belirlenmekteydi. Bir bakıma daha esnek ve hareket kabiliyeti olan ücret yönetim sistemlerine sahip kurumlardı. Bahsi geçen kanun hükmünde kararnamenin 1 inci maddesiyle 375 sayılı KHK’ya eklenen EK-11 inci maddenin (b) bendinde “Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten sonra; 5018 sayılı Kanuna ekli (III) sayılı Cetvelde sayılan düzenleyici ve denetleyici kurumların kadro ve pozisyonlarına ilk defa veya yeniden atanan kurul başkanı, kurul üyesi ve başkan yardımcısı ile murakıp ve uzman unvanlı meslek personeline, ilgili mevzuatı uyarınca ödenen her türlü maaş, aylık, ücret, ek ücret, prim, zam, tazminat, ikramiye, fazla çalışma ücreti, kâr payı ve her ne ad altında olursa olsun yapılan diğer ödemeler ile sosyal hak ve yardımlar kapsamında yapılan bütün ayni ve nakdi ödemelerin bir aylık toplam net tutarı; kurul başkanı için bakanlık müsteşarı, kurul üyesi için bakanlık müsteşar yardımcısı, başkan yardımcısı için bakanlık genel müdürü, murakıp ve uzman unvanlı meslek personeli için Başbakanlık uzmanlarına mevzuatında kadrosuna bağlı olarak mali haklar ile sosyal hak ve yardımlar kapsamında yapılması öngörülen ödemelerin bir aylık toplam net tutarını geçemez ve bunlar, emeklilik hakları bakımından da emsali olarak belirlenen personel ile denk kabul edilir”. Bu esaslı değişiklik sonrası üst kurullardaki kariyer meslek mensupları diye adlandırılan uzman ve denetçiler Başbakanlık Uzmanına ödenen tutarın üzerinde maaş

alamayacaklardır. Bahsi geçen bu mevzuat 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe girmiş ve o tarihten önce göreve başlayan personel eski ücretleri almaya devam ederken, o tarihten sonra göreve başlayan personel daha düşük ücretle görevlerine başlamıştır.

Netice itibarıyla tüm kamu sektörü merkez teşkilatında farklı farklı kamu kurumlarında görev yapan uzman/denetçi unvanlı personele aynı ücretin ödenmesi ancak aynı kamu kurumunda görev yapan uzman/denetçi unvanlı personele farklı ücret ödenmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu mevzuat eşit işe eşit ücret ödeme ilkesi gerekçesi ile yürürlüğe konmuştur. Fakat eşit işe eşit ücret kavramı temelde, bir örgütte benzer sorumlulukta benzer işler yapan, benzer verimlilikle çalışan bireylerin aldıkları ücretlerin de birbirinden farklı olmaması gerektiğini savunan görüştür. Bağımsız idari otoritelerin bu mevzuat öncesi personeline ödediği ücretler belirlendiği seviyelerde ödenmeye devam edeceği için ve mevzuat sonrası göreve başlayan kamu çalışanlarına bu tutarlar değil, yeni mevzuatın izin verdiği ölçüde ücretler ödeneceği için aynı kurum içerisinde iki farklı ücret rejimi uygulanmasına başlanmıştır. Bağımsız idari otoritelerin bu tarih sonrası personeline ödediği ücret ve yan haklar belli sınırlar üzerine çıkılamayacağı için yönetim kurullarına bir karar yetkisi de bırakılmamıştır. Diğer yandan, bu kurumlarda çalışan ve mevzuat değişikliği öncesi göreve başlamış olan personel için belirlenmiş olan maaşlar eski düzeyinde ödenmeye devam edeceği için, aynı kurumda, aynı sorumluluk düzeyinde, aynı fiziksel koşullarda, aynı işi yapan iki kamu çalışanına farklı ücret rejimi uygulanmasına sebebiyet vermiştir. Tüm bu sebeplerle, bağımsız idari otoritelerde görev yapan kamu personellerinin, meydana gelen mevzuat değişikliği sonucunda, farklılaşan ücretler karşısında ücret adaleti algıları ve iş tatmin seviyelerinin, bunun yanında bu iki parametre arasındaki ilişkininve bunun uzantısı olarak da kurumlarına olan bağlılıklarının ulaştığı son durumun, hali hazırda literatürde rastlanmaması sebebi ile de araştırılması gereken bir olgu haline geldiği düşünülmektedir. Bu çalışmada bağımsız idari otoritelerdeki mevzuat sonrası etkilerin araştırılması ve yorumlanması amaçlanmaktadır.

## **2.KAMU SEKTÖRÜNDE ÜCRET ADALETİ ALGISININ ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE ÜCRET REJİMİNDEKİ DEĞİŞMELERİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: LİTERATÜR GEÇMİŞİ VE HİPOTEZLER**

Adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların çoğu, organizasyonda çalışmaya bulunulankatkı ile verimli olmanın, eğitilmiş olmanın ve deneyimli olmanın sonucunda ele geçen kazançların kıyaslanmasını ifade eden Adams'ın (1963), eşitlik kuramına dayanmaktadır. Tatminsizlik, bireyin kendi dışındaki kişilerle aldığı ücreti kıyaslaması veadil olunmaması hissine düşmesi neticesinde oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların kıyaslamada buldukları bireylerin verdikleri ile aldıkları orantısının kendi sonuçlarına benzer olduğu durumda tatmin, farklılıklar olduğu durumda ise tatminsizlik ortaya çıkacaktır.Sonuçta, ücrette adalet algılamalarıyalnızca ücretten duyulan tatmini değil, bununla birlikte iş tatmini üzerinde de etkili olmaktadır. Ücretler, genellikle görev yapan başka kişilerin eline geçen maddi değerlerle kıyaslanır, ücretler benzer eğitim düzeyinde olan bireylerin ücretleriyle kıyaslanır, ücretler, bireyin kendisi ile benzeyen işte çalışan kişilerin aldığı ücretle kıyaslanır (Sweeney ve McFarlin, 2004). Kişinin kendini diğer bireylerle karşılaştırdığında ücret adalet algısının, işteki gayret ve katkılarının karşılığında beklenenin eline geçtiğine olan inancın iş tatmininin en önemli belirleyicileri olarak bulunmuştur (Dittrich ve Carrell, 1979). Ödenen ücret adaletli şekilde verildiğinde iş tatminleri kıyasen daha fazla olduğu tespit edilmiştir (McDonald, 1993). Pritchard vd. (1972), aldığı ücretten mutlu olmamış kişilerin iş tatmini açısından da benzeyen seviyelerde memnuniyetsizolabileceğini ortaya koymuştur. Fakat kişinin adil olmama sebebiyle ücret tatmini azken, iş ortamındaki farklı unsurlardan, mesela çalışma arkadaşlığı, işin özelliği ile yöneticilerinden mutluluk duyması durumlarında, iştatminifazla olabilmektedir. Bu sebeple, Pritchard vd. (1972)'nin varsayımlarından yola çıkarak Ronen (1986), yaptığı çalışmalarda, iç ve dış kıyaslamane neticesinde vardıkları ücret adaleti algısı fazla olanların, iş tatminlerinin de daha fazlaolabildiğini ortaya çıkarmıştır. Tremblay vd.(2000), dış

eşitlik algılarının iştatminini daha çok ettiğini bulmuştur. Sonuçlar, bireysel, içsel ve dışsal eşitlik şeklinde belirlenen ücret adalet algısı faktörlerinin, topyekûn halde iş tatminine etki ettiğini belirtmektedir. Kamu çalışanlarının ücretlerine ilişki tutumları özellikle bu maddi unsurların adaletli dağıtılmasına dayanır. Dağıtıma ilişkin adalet algısı kapsamında, kamu çalışanları ile geçen maddi ödülleri ile kuruma olan faydalarına bağlı şekilde değerlendirip birlikte çalıştığı diğer kişilerle kendilerini kıyaslamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; DeConinck ve Stillwell, 2004).

Çalışanlar için ücret, yapılan işe denk gelen yani hak edilen ücret seviyeleri ile kıyaslanarak az veya fazla şeklinde değerlendirilen ve bu şekilde hak edilenin karşılığının alınıp alınmamasına yönelik algı ile pozitif yönde ilişki gösteren bir ve iş tatmini ile ilişki içinde olan bir unsurdur. Clark ve Oswald (1995) bu iki unsurun ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, çalışan kişilerin ücret düzeylerinin azalmasıyla iş tatminlerinde de bir düşüş gözlemlendiğini ortaya koymuşlardır. Layard (2003, 2006) ve Clark'ın (2005) tatmin çalışmalarında olduğu gibi, gelir ve yaşam memnuniyeti arasındaki bağlantının zayıflığı konusunda artan araştırmalar bulunmaktadır. Bu da artan ücretlere rağmen iş tatmininde durgun seviyeler olduğunu göstermektedir. Diğer çalışmalar, iş tatmini için önemli olanın kendi gelirinden ziyade görece gelir olduğunu göstermektedir (Clark ve Oswald, 1996; Petrescu ve Simmons, 2008). Öte yandan bazı çalışmalar göreceli gelirin daha düşük ücret seviyelerinde (McBride, 2001; Petrescu ve Simmons, 2008) önemini tartışmaktadır ve gerçek gelirin önemini vurgulamaktadır (Petrescu ve Simmons, 2008).

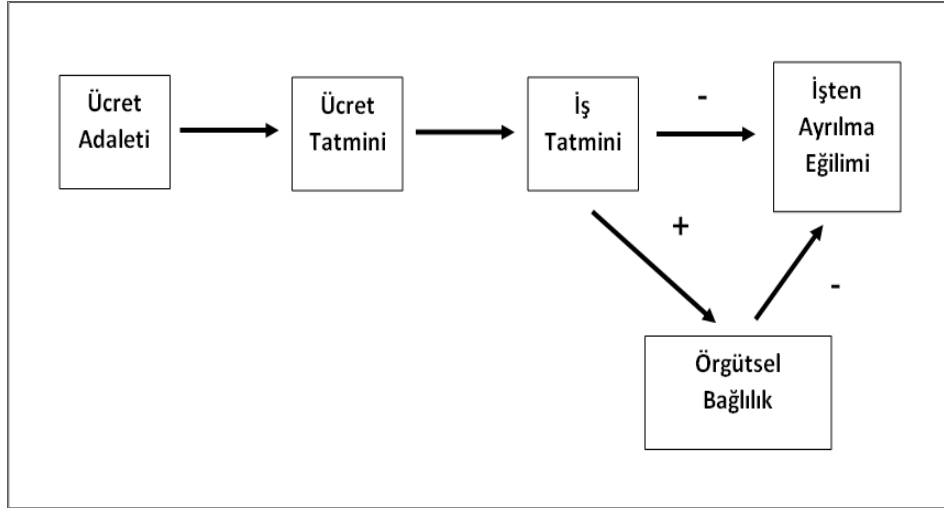
Kamu çalışanı, ücretlerinin adaletli şekilde ödenip ödenmediğini değerlendirme sürecinde aldığı ücreti kurumundaki benzer kişilerin ücretleri ile kıyaslamaktadır. Bu kıyas neticesinde kendi aldığı ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğunu hisseden bireyde huzursuzluk başlamakta ve iş tatmin düzeyi düşmektedir. Bu açıdan ücretlerin düzeyi kadar çalışanlara adaletli paylaşılması da tatmine veya tatminsizliğesebep olabilmektedir. Gerçekleştirilen bir çalışmada, göre ücrete ilişkin tatmin düzeylerinin belirlenmesinde ve tatminsizlik oluşmasında asıl nedenin %49 oranında adaletsiz ücret algısından, %21 oranında yetersiz ücret algısından ileri geldiği belirlenmiştir (Ataay, 1985). Bazı çalışmalarda ise, işyerinde ücret adaletinin mevcut literatürde iş tatmini üzerindeki etkisi hakkında çok az kanıt bulunmaktadır (Petrescu ve Simmons, 2008).Orhaner vd. (2020) gerçekleştirdikleri araştırmada,

performansa dayalı ödeme sisteminin doktorların örgütsel ücret adalet idrakine ne şekilde tesir ettiğini tespit etmek ve sağlık normlarının geleceğiyle ilgili tasarılar oluşturmayı hedeflemişlerdir. Bu çerçevede tanımlayıcı tarzdaki bu araştırma, Ankara'da Sağlık Bakanlığı idaresinde bir hastane ve bir üniversite hastanesinde görev yapan, mütehassıs doktor ve üzeri pozisyonu bulunan 312 aktif katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verisi, yüz yüze anket yöntemi uygulanarak bir araya getirilmiştir. Sonuçlar: Araştırmaya iştirak edenlerin % 68.3'ü Sağlık Bakanlığı Hastanesi doktoru, % 65.7'si erkek, % 76.3'ü kırk yaş ve üzerinde, % 46.1'i profesör ve doçent pozisyonunda, % 45.5'i dahili tıp doktoru ve % 88.5'i günde sekiz saatten daha uzun süre mesaide bulunanlardır. Verilere göre, en şiddetli adaletsizlik, bireylerarası adalet algısında gözlemlenmiştir. Bayan doktorlar ve temel tıp doktorları, performans ödemelerinin eşitliği yönüyle dezavantajlıdır. İştirakçiler, performans ödemelerinin sağlık ekonomisinin devamlılığı bulunmayan bir sektöre ilerlediğini ve mesleki itibarın azalmasına neden olduğu fikrindedirler. Araştırmanın neticesinde Performansa Dayalı Ödeme Sisteminin, hekimlerin örgütsel ücret adalet algısına olumsuz açıdan tesir ettiği görülmektedir. Bu durumun en ciddi sıkıntısı, özlük haklarındaki kayıplardır. Sağlık sisteminin ve etik çerçevenin ideal forma taşınabilmesi için daha adil bir ödeme sistemi gereklidir.

Çalışanlar, işyerinde eşitlik veya adalet temelinde eşitsizlik konusunda endişe duymaktadırlar. Alternatif olarak, yüksek oranda sıkıştırılmış bir ücret dağılımı, firmada ilerleme için çok az fırsat olduğu anlamına gelmektedir. Sendika üyeleri ile üye olmayanlar arasında işyeri ücret eşitsizliğine ilişkin tutumda da bir farklılık meydana gelebilir ve sendikadaki çalışanların daha eşitlikçi olması ihtimali daha yüksektir (Petrescu ve Simmons, 2008). Jang, Lee ve Kwon(2019)'un yapmış oldukları çalışmanın amacı, ücret adaletinin kamu örgütlenmesinin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemektir. Bunu yapmak için, öncelikle kamu hizmeti değerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etkisini analiz ederek kamu kuruluşlarının özelliklerini yansıtmaktadır. Analizin sonuçları şunları göstermiştir: Birinci sonuçta ücret adaleti, örgütsel bağlılıkta bir artışla sonuçlanmıştır. İkinci olarak, ücret adaleti, kamu hizmeti değerinde bir artışla sonuçlanmıştır. Üçüncüsü, örgütsel adalet ve bağlılıkla ilişkili olarak, kamu hizmeti değerinin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ücret adaletine ile ilgili planlanan memnuniyet anketlerinin meydana getirilmesi ve tatbik

edilmesiyle ilgili bir örnek tasarlanmış ve denenmiştir (Topçu, 2020). Kamu iktisadi teşebbüslerinde önemli plan ve projelerinin tarihlerine elverişli olarak sürdürülen araştırmada güdüleme teorileri, iş nitelikleri teorisi, iş ihtiyaçları-iş referansları kuramı, dâhili pazarlama teorisi, ruhsal mukavele yaklaşımı bünyesinde gerçekleştirilen araştırma bitiminde meydana getirilen anket formuna pilot tatbikatta yaratıcı ve netleştirici etken çözümlemesi uygulanmış ve ölçme biçimi meydana getirilmiştir. Pratikte değerlendirilen temel biçim ve nihayetinde işin özelliklerini oluşturan etmenler belirlenmiştir. Model doğrultusunda oluşturulan direkt ve endirekt etmenler hesaba katılarak ücret adaletinde iletişimi kuvvetlendirici faaliyet ve tasarımlardan bahsedilmesi lüzumu, Ankara haricindeki şehirlerde idareci yeteneklerinin iyileştirilmesinin ve somut çalışma platformunda geliştirmeler gerçekleştirilmesinin faydalı olacağını belirterek tavsiyelerde bulunmuştur.

Düzgün ve Marşap(2018)'in ortaya koydukları araştırmada ücret uygulamalarının iş doyumunu, örgüte olan bağlılık ve alt kırılımları ile münasebetleri incelenmiştir. Çalışmada elde edilen veriler ile ücret politikalarına ilişkin duyguların örgüte olan bağlılık düzeyine ve iş doyumuna pozitif etkisi olduğu, iş tatmin düzeylerinin bu ilişki arasında aracı rolü olduğu ortaya konmuştur. Alt boyutlar yönünden ele alındığında, ücret politikaları ve iş tatmini düzeyi ve alt boyutları olan iç ve dış tatmin arasında olumlu bir alaka bulunduğu fakat ücret politikalarının manevi bağlılığa olumlu olarak tesir etmediği, neticede içsel ve dışsal doyumun ücret ile manevi bağlılık arasında aracı rolü bulunmadığı anlaşılmıştır. Summers ve Hendrix (1991) ücret adaleti algısının iş davranışları ile ilişkisini inceledikleri modelde, ücret adaleti algısının ücret tatminini, ücret tatmininin de iş tatminini artırdığını varsaymıştır. Ve yapılan çalışma neticesinde bu değişkenler arasındaki korelasyon düzeyinin yüksek olduğu gösterilmiştir. Şekil 2.1.'deki“Ücret Adaleti ve İş Davranışları İlişkisi Modelinde”, iş tatmininin fazla olması örgüte olan bağlılığı yükselttiği, işi bırakma niyetini de düşürdüğü; ücret adaletinin, ücret tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirini etkilediği görülmektedir.



**Şekil 2.1** Ücret Adaleti ve İş Davranışları İlişkisi Modeli

**Kaynak:** Timothy P. Summers ve William H. Hendrix, "Modelling the Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study", Journal of Occupational Psychology, Vol.64, s.147, 1991.

Örgütsel bağlılık çalışanın iş yerinde herhangi bir durumdan tatminsizlik yaşamaması neticesinde vermiş olduğu tepkidir, bu tepki iş tatmininin bir neticesi ve iş tatmini de ücretler tarafından etkilenen bir kavram olması sebebiyle dolaylı olarak ücret adaleti algısından örgütsel bağlılığa uzanan bir zincir oluşturmaktadır. İş davranışları modelinde de üzerinde durulduğu gibi, ücret adaleti algısı öncelikle ücret tatmini yaratıp bunun uzantısı olarak da iş tatmini sağlayarak bireylerin kurumlarından memnun olmalarını sağlar, işten ayrılma niyetlerini etkileyerek örgüte olan bağlılıkları üzerine etki yaratır. Summers ve Hendrixin modelinde ücret adaleti ile işi bırakma eğilimi arasında dolaylı bir ilişki vardır. Çünkü ücret adaleti ücret tatminini ve ücret tatmini de bu yolla iş tatminini etkileyerek iş tatmininin uzantısı olarak örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, ücret adaletsizliği algısı ücret tatminini, ücret tatmini ise iş tatminini negatif şekilde etkileyerek örgüte olan bağlılığı düşürmektedir. Örgüte olan bağlılığı az olan kişide işi bırakma yönelimi yükselmektedir (Summers ve Hendrix, 1991). Buna göre, iş tatminini üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu öne sürülen ücret adaletsizliğinin, bireyin işten ayrılma niyetine ve kararına sebebiyet vermesi umulur. Ancak gerçekleştirilen araştırmalar, ücret adaletsizliği sonucu azalan iş tatmini sebebiyle işten ayrılma ilişkisinin başka ara faktörler sebebiyle zayıflayabildiğini ortaya koymuştur. Bu faktörler de maddi olarak işe bağımlı olma ve iş bulma olasılığındaki zayıflıklar olabilmektedir.

Kanada’da kamu kurumunda çalışan sağlık personelinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri ile ücret adaleti gibi birbiriyle ilişkili faktörleri incelenmiştir. Lee, MacPhee ve Dahinten (2020), tarafından yapılan çalışmada, personelin işe alınması ve işte devamlılığının sağlanması adına bu durumun özellikle zor olduğu, perioperatif ortamda çalışmakta olan 113 hemşireden veriler elde edilmiştir. Bu kapsamda veriler tabakalı rastgele örnekleme göre toplanmıştır. Çalışma iki sonuç değişkeni (iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) ve dört yordayıcı değişkeni (çalışma ortamı, ücret adaleti, iş yükü ve duygusal tükenme) içermektedir. Veriler, çok değişkenli doğrusal ve lojistik regresyonlar kullanılarak analiz edilmiştir. İş durumu ve diğer yordayıcılar kontrol edildikten sonra hemşire-hekim ilişkisi, hemşirelerin iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili göstermiş ve duygusal tükenme her iki sonuç değişkeni için de anahtar yordayıcı olmuştur. Bu çalışma, perioperatif hemşireler arasında daha yüksek duygusal tükenmenin, azalmış iş tatmini ve artan işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bulgular, hemşire yöneticilerinin, perioperatif hemşirelerin iş tatminini teşvik eden ve işten ayrılma niyetlerini azaltan, güçlendirici ve açık bir çalışma ortamı yaratmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Alparslan (2016)’ın yaptığı araştırmanın hedefi, emek işçilerinin iş ortamlarında kendilerinden istenenin fazlasını ortaya koymalarında sebep olarak iş doyumunun mu iş ortamındaki memnuniyetin mi daha çok tesiri bulunduğunu tespit etmektir. Sonuçlardan, iş ortamından olan memnuniyetin direkt etkisinin çalışanlar üzerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca iş tatmini parametrelerinden yalnızca işsel tatminin mutluluk faktörü üzerinde anlam ifade eden ve pozitif bir tesiri bulunmaktadır. Araştırmanın sonucunda; emek işçilerinin daha gayretli olmaya yönelik istekli olmalarına yönelik davranış göstermeleri için iş tatmininden önce iş yerinde kendilerini mutlu hissetmelerinin gerekliliği ifade edilebilmektedir.

Côté, Lauzier ve Stinglhamber(2020), yapmış oldukları çalışmada, çalışanların iş tutumlarına odaklanmışlardır. Efor-iyileşme teorisine dayanan çalışmada, mevcut bulunmuşluk ile iş tatmini arasındaki ilişkide, işe bağlılığın aracılık etkisi değerlendirilmektedir. Çalışma aynı zamanda iş bağlantısı-ış tatmini ilişkisinin bir moderatörü olarak algılanan örgütsel desteği ele almayı önermektedir. Aracılı bir moderasyon modeli şeklinde sunulan regresyon analizlerinde üç temel sonuç ortaya çıkmıştır. İlk olarak, mevcut olma, işe bağlılık ve iş tatmini ile olumsuz bir şekilde ilişkilidir. İkincisi, işe bağlılık, sunumculuğun iş memnuniyetini etkileyen

faktörlerden biridir. Üçüncüsü, algılanan örgütsel destek, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi yumuşatır. Böylelikle düşük bir işe bağlılık düzeyinde, kuruluş tarafından desteklendiğini hissetmek iş tatmini üzerinde bir fark yaratır. Culibrk, Delic, Mitrovic ve Culibrk (2018) yapmış oldukları araştırmada, Sırbistan'a ait veriler kullanarak iş özellikleri, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe katılım ve örgütsel politikalar ile prosedürler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve nicelendirmeyi amaçlayan deneysel bir çalışma yürütmüşlerdir. 8 şirket tarafından istihdam edilen 566 kişiyi içeren çalışma, mevcut iş motivasyon modellerinin ampirik verilere uyacak şekilde uyarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır ve sonuçta makalede ayrıntılı olarak ele alınan gözden geçirilmiş bir araştırma modeli ortaya çıkmıştır. Önerilen modelde, işe katılma, iş doyumu düzeyinin örgüte olan bağlılık üzerine gücüne nispeten aracılık etmektedir. Sırbistan'da iş tatmini işin niteliklerinden etkilenir ancak ileri ekonomilerde yapılan birçok araştırmanın aksine, örgütsel politikalar ve prosedürler çalışan memnuniyetini önemli ölçüde etkilemiyor gibi görünmektedir.

Lu, Lu, Gursoy ve Neale (2016)'in yaptıkları çalışmanın amacı, çalışan pozisyonlarının (müdür ve bölüm düzeyinde çalışan) işle ilgili değişkenler (işe bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri) üzerindeki etkisini araştırmaktır. Veriler, orta ve üst ölçekli 29 otelin hat düzeyindeki çalışanlarından ve denetçilerinden toplanmıştır. İş bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerindeki konum farklılıklarını test etmek için bir dizi tek yönlü ANCOVA testi yapılmıştır. Çalışanların pozisyonlarının bu değişkenler arasındaki ilişkiler üzerindeki moderatör rolünü incelemek için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Yöneticilerin, hat düzeyindeki çalışanlara göre önemli ölçüde daha yüksek iş bağlılığı ve daha düşük işten ayrılma niyetleri varken, iş tatmini pozisyonlar arasında farklılık göstermemektedir. Çalışan konumları, özümseme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve adanmışlık ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde yumuşatmaktadır. Bu çalışma, otel yöneticilerinin çalışan pozisyonları genelinde işle ilgili faktörleri (işe bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri) yakalaması için derinlemesine bir analiz sağlamaktadır. İş tatmini, çalışanların işe bağlılığını iyileştirerek artırılabilir de (yani, güç, özveri ve özümseme) özümsemeyi yükseltmek, denetçilerin iş tatminini artırmak için etkili bir çözüm olmamaktadır. Otel yöneticilerinin, ciro niyetleri üzerindeki odak noktası etkisi göz

önüne alındığında, yöneticilerin bağlılık düzeylerini dikkatle izlemeleri gerekir. Bulgular, işe bağlılığın bireysel boyutunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki benzersiz etkisini vurgulamaktadır. Bu çalışma, görev boyutları ve sonuçları arasındaki bağlantılar üzerinde çalışan pozisyonlarının moderatör etkisini ortaya koymaktadır. Chordiya, Sabharwal ve Goodman (2017)'a göre, ülkelerdeki kamu yöneticileri, yaygın finansal kısıtlamalar ve artan sektörler arası rekabet bağlamında yüksek kaliteli çalışanları cezbetme ve elde tutmanın zorluklarıyla karşı karşıyadır. Bu değişen koşullar, kamu çalışanlarının, çalışan performansı ve çalışmanı elde tutma gibi önemli sonuçlarla ilgili olan duygusal örgütsel bağlılığını geliştirme ihtiyacını güçlendirmiştir. Bununla birlikte, uluslararası bağlamda duygusal örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilecek faktörler hakkında çok az şey bilinmektedir. Yapmış oldukları çalışmada, duygusal örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelemek için dört ABD eyaletinden (Oregon, Florida, Washington ve Utah) ve Hindistan'dan gelen verileri kullanarak uluslararası karşılaştırmalı bir yaklaşım uygulamaktadırlar. Çalışmada ağırlıklı olarak iş tatmininin etkilerine odaklanılmıştır. Bulgular, her iki ülkenin bağlamında iş tatmininin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde önemli olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca duygusal örgütsel bağlılık düzeylerindeki ABD-Hindistan farklılıklarının da incelenmesi sonucu ulaşılan bulgular ise, ABD'nin dört eyaleti olan Oregon, Florida, Washington ve Utah ile karşılaştırıldığında, duygusal örgütsel bağlılığın Hintli kamu yöneticileri arasında önemli ölçüde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Syed(2020), yaptığı çalışmada, işverenlerin işyerindeki etik sorununa ilişkin değerlendirmelerini Bangladeş özelinde incelemiştir. Bu kapsamda Bangladeş'teki hazır giyim küresel tedarik zinciri endüstrisinin mevcut asgari ücret politikasını ve politika işlevlerini ele almıştır. Bu çalışmada keşifsel, tanımlayıcı ve fenomenolojik nitel araştırma yöntemleri karma yaklaşımla ele alınmıştır. Keşifsel, tanımlayıcı ve fenomenolojik niteliksel araştırma hedeflerinin her biri, bu yazıda belirlenen amaçlardan en iyi sonucu elde etmek için sistematik bir şekilde tanımlanmıştır. Çalışmaya ait bulgulara göre, kural faydacı etiğinin iş anlaşmalarında takip edildiğini göstermektedir. Kural faydacılığı felsefesi ahlaki ilkelere sahiptir ve bu ilke, ekonomik kazançlardan ziyade etik çıkarlara daha fazla vurgu yapma eğilimindedir. Bu yaklaşım, şirketin gelirlerini artırdığı ve mal sahibinin menfaatini maksimize ettiği gerekçesiyle ücret adaletinin sömürülmesi gibi etik olmayan

davranışlarına izin vermektedir. İşverenler ve tedarikçiler, John Rawls'un Ücret Adalet Teorisi ile çelişen, işçileri dezavantajlı bir durumda tutarak etik olmayan bir şekilde kâr elde ederler. Bu çalışma, alıcıların, işverenlerin, hükümetin ve paydaşların etik olmayan iş anlaşmalarını düzeltmelerine yardımcı olur. Ayrıca politika yapıcılarının hazır giyim küresel tedarik zinciri çalışanlarının iyileştirilmesi için ücret adaleti politikasını uygulamalarına yardımcı olur. Gerçekleştirilen diğer bir araştırmada, performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının, örgütsel bağlılık ve iş tatminine tesiri ile iş tatmininin performans ve ücret uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında aracılık vazifesi yüklenip yüklenmediği incelenmiştir. Tanrıverdi vd.(2019), gerçekleştirdikleri araştırmada ücret adaleti ve örgütsel bağlılığı tetkik etmekte ve bu ifadelerin birbirleri ve personel memnuniyetinin birbiriyle ilgisini tespit etmektedir. Bu çerçevede bilgiler; ücret adaleti, örgütsel bağlılık ve personel memnuniyeti ölçeklerinden ibaret elli soruluk bir anketten alınmıştır. Verilerin çözümlenmesinde; ölçeğin yapı geçerliliğini açıklamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi, alakasını belirlemek için korelasyon analizi ve bu üç ölçeğin tesirini belirlemek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bulguları neticesinde; ücret adaleti, örgütsel bağlılık ve personel memnuniyetinin birbiriyle ilgisi olduğu anlaşılmıştır. Ücret adaleti, örgütsel bağlılık ve işten duyulan tatminin karşılıklı olarak birbirlerine tesir ettiği saptanmıştır.

Kamu sektöründe iş tatmini kavramı yaygın bir şekilde belirlenmemekle birlikte, bazı önemli istisnalar barındırmaktadır. Örneğin, DeSantis ve Durst (1996; Steijn, 2004), kamu ve özel işçiler arasında iş tatmininin ana belirleyicileri ile ilgili farklılıklar bulmuşlardır. Bununla birlikte, hem özel hem de kamu çalışanlarının hoş bir çalışma ortamı, arkadaş canlısı iş arkadaşları ve görev çeşitliliği istediklerini de belirtmişlerdir. Kim, Witt, Andrews ve Kacmar'ın bulguları, kamu görevlilerinden daha katılımcı bir yönetim tarzının, ilgili işçiler için daha yüksek düzeyde iş tatmini sağladığını göstermiştir (Steijn, 2004). DeLeon ve Taher (1996; Steijn, 2004), yerel yönetim profesyonellerinin beklentilerine ve iş durumlarına daha yakından bakarak profesyonellerin işlerini içsel faktörlere göre daha yüksek puanladıkları ve iş tatmini açısından nispeten yüksek puan aldıkları sonucuna varmışlardır. Hackman ve Oldham modelinden esinlenen modelleri kullanarak iş tatmininin belirleyicilerini daha yakından inceleyen çalışmalar özellikle ilgi çekici bulunmuştur. Ting, ABD

federal hükümet çalışanlarının iş memnuniyetine üç değişken kümesi kullanarak bakmıştır: iş özellikleri, örgütsel özellikler ve bireysel özellikler. Ting'in bulguları iş ve örgütsel değişkenlerin önemini doğrularken bireysel özellikler için sadece karışık etkiler göstermiştir. Reiner ve Zhao (1999;Steijn, 2004) da iki bağımsız değişken kümesini test etmiştir: biri bireysel özelliklerin kendilerinin önemli olduğu fikri ve diğeri beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi ve geri bildirim boyutlarına dayanmaktadır. Tüm bu çalışmalar, işin kendisi veya genel olarak organizasyonu, çalışma ortamı ile ilgili değişkenlerin iş tatmininin önemli belirleyicileri olduğu fikrini doğrulamaktadır (Steijn, 2004). İş tatmini, personelin iş ve özel hayatı ile bunların organizasyonu ve toplumu için ciddi bir mevzudur. Çünkü yaptığı işle mutlu olmayan personeller, kendileri, örgütleri ve toplum için bazı zayıflara sebep olmaktadır. Ortaya koyduğu araştırmanın hedefi, hizmet alanında çalışan personelin memnuniyetini araştırmaktır. Tatminsiz bir personel şahsi ve kurumsal ayrıca da toplumsal kayıplara sebep olmaktadır. Personel görevin birtakım açılarından tatmin olabilir fakat başka yönlerine sahip olamaz. İş tatmininin her yönünün genel iş tatmini seviyesinde değişik tesirleri bulunmaktadır. Dolayısıyla personel için iş tatmini önceliklerinin tespit edilmesi, işverenlerin ve araştırmacının iş memnuniyetini görmeleri ve personeli motive etmeleri yönünden katkı sağlayabilmektedir. Bu çerçevede Bursa şehrinde görev yapan iş sağlığı ve güvenliği bölümlerinde çalışan iş güvenliği uzmanları ve işyeri hekimlerinin iş tatmini boyutunun önceliklerini tespit edilmektedir. Bu çalışmada iş tatmini boyutlarının önceliklerini anlayabilmek amacıyla AHP'den yararlanılmıştır (Günay, 2018).

Kamu yönetimi üzerine yapılan akademik araştırmalar, insan kaynakları yönetimi ve iş tatmini ile ilgili konulara nispeten az dikkat çekmektedir. Birçok özel sektör çalışması, insan kaynağına yatırım yapmanın işçi morali üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. İş tatmini yaygın olarak araştırılmış bir konudur. Bunun nedeni, daha yüksek iş tatmininin daha iyi örgütsel ve bireysel performansla, artan verimlilikle, daha düşük devamsızlık ve daha düşük çalışan cirosu ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Steijn, 2004). İKY ve iş tatmini konuları birbiriyle ilişkilidir, bunun nedeni birçok araştırmacı, daha iyi insan kaynakları uygulamalarının daha yüksek düzeyde iş tatmini ve bağlılık ve dolayısıyla daha iyi bir organizasyon performansı ile sonuçlandığını varsaymaktadır (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000;Steijn, 2004).

Kamu çalışanları verdiği emekneticesinde eline geçen ücreti başkalarının emek-ücret durumu ile kıyasladığında bu kıyaslamayı adaletli hissederse işten duyulan tatmin duygusu ortaya çıkacaktır. Yani eline geçen ücretlerin çabalarına ve tecrübelerine kıyasla adil olduğuna inanan çalışanlar için tatmin azlığının en önemlisi sebebi ücretleri olacaktır. Bakıldığında bu durumda tatmine etki eden mesele ücret seviyesinden çok ücretlerin adaletli algılanıp algılanmadığıdır. Bütün şartların iyi olması halinde ücretin etkileyici bir güç olması ama adaletli bir dağıtılmaması halinde de işten duyulan tatminin düşük olması sebebiyle ücret, psiko-sosyal açıdan da oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle kamu çalışanların kurumlarında ellere geçen ücret, işten duyulan tatminin belirlenmesinde birkaç boyutu olan bir bütünlüğü ifade etmektedir ve çalışanlar için tatmin ya da tatminsizliğinin ana nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Bağımsız idari otoritelerde de, ücretlere ilişkin değişim getiren mevzuatın yayımından sonra ücretlere ilişkin adalet algılamalarının farklılaştığı ve bu parametrenin de iş tatmini düzeylerini etkilediği beklenmektedir. Dolayısıyla, ulusal ve uluslararası yazında yapılan araştırmalar ışığında, ücret adaleti algısının iş tatminini pozitif yönde etkilediği öngörüsü ve beklentisiyle araştırılmak üzere  $H_1$  hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Kurumdaki kişilerin ücret adalet algıları ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Diğer taraftan, sosyo-demografik faktörlerin ücret adaleti ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeye yönelik literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, Yücekaya ve Dönmez Polat(2020)'ın yaptıkları çalışmanın amacı, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini münasebetini saptamaktır. Çalışma neticelerine göre örgüt kültürü ve örgütteki adalet iş tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini düzeyleri ise cinsiyet, medeni durum ve yaş gibi çeşitli sosyo-demografik faktörlere göre değişiklik göstermektedir.

Topal ve Şahin (2017), rekabetin zamanla hızlandığı, teknolojinin hızla geliştiği küreselleşen günümüzde işletmeler farklılığı zaruri hale getirmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün etkinliklerini ortaya koyması amacıyla ehemmiyetli bir kaynak teşkil eden insanın idaresine stratejik ve detaylı bir tutumdur. Bu görüşü doğrulayan ve ortaya koyan kavram insan kaynakları idaresidir, en önemli hedefi

kurumun isteklerini performanslı bir şekilde sağlayarak iş tatminini yaratmaktadır. Yapmış oldukları çalışmada, insan kaynakları idaresinde görev yapanların iş tatmini üzerindeki tesirleri ele alınmıştır. Değişik alanlarda görev yapanlar içinden gelişigüzel belirlenen 427 bireye uygulanan bir anket çalışmasından temin edilen bilgiler istatistiksel metotlarla çözümlenmiştir. Bu çalışmada farklı demografik niteliklerin çalışanların iş tatmin düzeylerine olan tesirleri incelenmiştir. İşin yapıldığı ortam, iş yerindeki arkadaşlıklar, idarecilerin tavırlarının iş tatmine olan etkisi çeşitli istatistiksel metotlar ile saptanmıştır.

Kadınlar iş gücünün yaklaşık yarısını oluştursa da (Çalışma Bakanlığı Kadın Bürosu, 2005; Stringer, 2011), toplam yönetim rollerinin sadece üçte birini elinde bulundurmaktadır. Cinsiyete dayalı kariyer ilerlemede önemli bir fark norm olarak görünmektedir. Segal (1992; Stringer, 2011), işgücündeki kadınların sadece %3'ünün üst düzey yönetim pozisyonlarına sahip olduğunu göstermektedir. Cinsiyet farklılıklarına dayalı kariyer ilerlemesi incelendiğinde, her iki cinsiyet de deneyim ve eğitimle eşleşse bile erkeklerin maaşlarının kadınlardan daha hızlı arttığı gösterilmiştir (Stroh, Brett & Reilly, 1992; Stringer, 2011). Kadınlar en yüksek iş kademelerinde temsil edilmemekle birlikte, aynı mesleklerdeki erkek meslektaşlarından daha az kazanmaktadırlar (Stringer, 2011). Bunun uzantısı olarak, kadınların iş tatminlerinin erkeklere göre daha az olduğunun tespit edildiği bazı araştırmalar da kadınların erkeklere kıyasla daha düşük ya da niteliksiz pozisyonlarda çalışmalarına ve daha az ücret kazanmalarına başlamıştır. Kadınların ve erkeklerin iş dışındaki hayatta rollerinin farklı oluşu yani, kadınların hem düşük ücretli işlerde çalışıp hem de annelik, ev hanımlığı görevlerini üstlenmeleri iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyen ancak tabii ki diğer faktörlerle de birlikte değerlendirilmesi gereken bir sonuçtur. Tüm bu sebeplerle kadınların iş dünyasında yüksek ücret seviyelerinde iş tatminlerinin erkeklere oranla düşük olabileceği ihtimali üzerinde durulmuştur, bunun tek sebebi cinsiyet parametresi değildir ve bu nedenle ilerleyen bölümlerde anlatılacak olan diğer bireysel faktörlerin de içsel olarak değerlendirmeye alınması gerekmektedir.

Valet(2018), çalışmasında kadın işçilerin işyerlerinde yaşamış oldukları paradoksa yapısal bir açıklama getirmektedir. Kadınlar erkeklerden daha az kazandıklarının farkında olsalar da genellikle ücretlerini daha adil şekilde

algılamaktadırlar. Çalışma, erkeklerin ve kadınların ücretlerini algılama konusunda farklı olmadıklarını, ancak işgücü piyasasının cinsiyet ayrımcılığının bazı mesleklerde tercih edilen aynı cinsiyet referans standartlarının varlığını sınırlayacağını savunmaktadır. 2009-2015 yıllarını kapsayan Alman Sosyo-Ekonomik Panelinin boylamsal verilerinin rastgele ve sabit etki analizleri (N = 26,362) paradoksun yalnızca önemli sayıda kadın referansı olan mesleklerde tespit edilebileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, kadınlar erkek egemen bir mesleğe girer girmez paradoks ortadan kalkar. Bu sonuçlar, erkeklerin ve kadınların ücretlerini algılama bakımından genel olarak farklılık gösterdiği görüşüyle çelişmekte ve adalet algılarındaki cinsiyet farklılıklarının, çalışanların belirli mesleklerdeki yapısal içselliği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yapılan bir çalışmada, çalışan bağlılığı, karşılaştırmalı adalet ve çalışan devri üzerinde yaş ve yaşa ilişkin faktörlerinin ılımlatıcı etkisi ve iş tatmininin aracılık etkisi değerlendirilmiştir. Gerekçeli eylem teorisi ve yaş üzerindeki etkilerini incelemek için teorik bir çerçeve çalışmanın teorik temeli olarak çalışan tutumları kullanılmıştır. Araştırmada fakülte de dâhil olmak üzere ikincil bir veri seti kullanılmış (n = 1,229). Bulgular doğrulanmış 11 Gallup İşyeri denetiminin 12 maddesi çalışan bağlılığı faktörüne yüklenmiştir. Bulgular ayrıca karşılaştırmalı adalet faktörü için 3 maddelik bir çözümü doğrulamıştır. Her ikisi de beklenildiği gibi iş bırakma niyetiyle, çalışan bağlılığı ve karşılaştırmalı adaleti ters bir ilişki göstermiştir. Bu çalışmada iş tatmininin aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir, yaşın bu öncü değişkenler üzerinde ılımlatıcı etkisi bulunamamıştır. Sonuç olarak, hem çalışan bağlılığı hem de karşılaştırmalı adalet arasındaki ilişki iş bırakma niyeti ile ters bir ilişkidir (Berry, Mary L, 2010).

Gerçekleştirilen diğer bir araştırmada, adalet algısının kişilerin evli veya bekâr olmalarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analizler sonucunda bekârların adalet algısının evlilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu neticelere bakılırsa; evli kişilerin iş dışı yaşamlarındaki yükümlülüklerin bekâr kişilere göre daha fazla olması sebebi ile evlilerin kurumlarından beklenti seviyelerini yüksek tuttıkları ve bu beklentilerin karşılanması aşamasında ise kendilerini aynı düzeydeki diğer çalışan kişilerle kıyasladıkları belirtilmektedir (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2015). Ücret adaletinin iş tatmininin yumuşatıcı tesirini belirlemek için ortaya koyduğu çalışma, Kaya (2019) tarafından

Batman şehrinde 2019 senesinin Haziran ayında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini Batman şehrinde yer alan kurumsal ve yerel marketlerde görev yapan 231 bireydir. Çalışma sonuçlarının temin edilmesi amacıyla anket formundan yararlanılmıştır. Çalışma neticesinde, kanıksanan market çeşidi ile aldıkları eğitim kıyaslandığında eğitimi arttıkça ankete iştirak edenlerin daha çok ulusal marketlerde görev aldıkları, personelin mezuniyet durumuna bağlı olarak ifa ettikleri vazifelerinin değişiklik göstermediği, örgütsel adalet ve iş tatmininin olumlu olarak güçlü bir münasebetinin bulunduğu, personelin örgütsel adaletin var olduğuna ve işlerinden duydukları memnuniyetle ilgili tereddütte kaldıkları, iş tatmini yükseldikçe örgütsel adalet inancının arttığı tespit edilmiştir.

Ücret, ilerleme, çalışma koşulları ile yapılan işin diğer toplumsal ve çekici yanları açısından adil olmama düşüncesinin fazla bulunduğu kurumlarda çalışandevri oranlarının da fazla olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple, adalet algılaması ile çalışan devirleri arasında büyük bir ilişkiden bahsedilebilmektedir. Adil olunmaması algılamalarının işi bırakma hareketiyle sonuçlanmasında büyük etken ücretlerin yeterli seviyede olmadığı algısıdır (Scholl v.d.,1987). Yani düşük ücret seviyelerinde çalışanların ücret adaletsizliği algılamaları olasılığı daha yüksektir. Kişilerin ücret adaletsizliği algılamaları aylık gelirlerine göre farklılık gösterebildiği görülmüştür. Tekin ve Sırkıntıoğlu Yıldırım(2020), bugün işletmelerin devamlılık sağlayabilmek amacıyla öğrenme gereksinimini hissettiklerini vurgulamaktadırlar. Örgütsel öğrenmenin varlığı öğrenilen bilgilerin o işle alakası ve tatbik edilebilirliği ile ilgilidir. Kurumların sürekliliklerini sağlayabilmeleri yönünden önemli bir başka mevhum örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Kişilerin mesai alanında bilgi paylaşımında bulunması, birbirlerine yardım etmeleri iş tatmini yönüyle son derece büyük öneme sahiptir. Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırmanın hedefi, örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini ile ilgisinin tesirini tespit etmektir. Bu hedef doğrultusunda 256 akademisyenle anket çalışması yapılmıştır. Toplanan veriler regresyon analizi ile incelenmiştir. Ortaya konulan çözümler neticesinde örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt bölümlerinin iş tatminine etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin tecrübe ile alakasının iş tatmininde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Demografik faktörlere ilişkin yapılan literatür araştırmasında, ulusal ve uluslararası yazında sosyo- demografik faktörlerin ücret adaleti algısı ve iş tatminleri ile etkileşiminin incelendiği görülmüştür. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim gibi faktörlerin ücret adaleti algısına veya iş tatmini düzeyine etki ettiği görülmektedir. Bu çalışmada da, cinsiyet, yaş, medeni, durum ve eğitim gibi birtakım sosyo-demografik faktörlerin ücret adalet algılarını ve iş tatmini düzeylerini etkilemesi beklentisi ve öngörüsü vardır.

Bunun yanında, bu çalışmada üzerinde durulan asıl kavramlar ücret adaleti algısı ve iş tatminidir. Bu kavramın incelendiği alan ise bağımsız idari otoritelerde mevzuat değişimi sonrası oluşan durumdur. Bahsi geçen mevzuat 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe girdiği için, bu tarihten önce göreve başlayan, bağımsız idari otoritelerde 9 yıldan uzun süre kıdemi olan ve aylık gelirleri görece yüksek olanların ücret adalet algılarının ve dolayısıyla iş tatminlerinin yüksek olması beklentisi ve öngörüsü vardır. Bu tarihten sonra göreve başlayan, bağımsız idari otoritelerde 9 yıldan kısa süre kıdemi olan ve aylık gelirleri görece düşük olanların ücret adalet algılarının ve dolayısıyla iş tatminlerinin düşük olması beklentisi ve öngörüsü vardır. Tüm bu sebeplerle, bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde araştırılacak olan ve ulusal ve uluslararası literatür rehberliğinde, çalışmanın ana amacını da destekleyeceği mevzuattan etkilenme durumuna yönelik H<sub>2</sub> hipotezi şu şekildedir.

**H<sub>2</sub>:** Kurumdaki kişilerin ücret adaleti algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişki üzerinde mevzuat değişikliği sonucunun pozitif düzenleyici bir etkisi vardır.

### **3.BAĞIMSIZ İDARİ OTORİTERLERDE ÇALIŞANLARIN ÜCRET ADALETİ ALGISI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu çalışmada Bağımsız İdari Otoritelerde görev yapan kamu çalışanlarının kurum içi ücret ödeme yöntemine yönelik ücret adaleti algısına ve iş tatminine ilişkin düşünceleri sosyo-demografik özellikleri de dikkate alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, ücrete yönelik adalet algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini ve bunun yanı sıra bazı sosyo-demografik faktörlerin bu değişkenler üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan ampirik çalışma ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda çeşitli yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, kıdem yılı gibi değişkenlerin bağımsız idari otoritelerdeki kamu çalışanı tarafından ücret adalet algılamalarında ve iş tatmini düzeyini oluştururken nasıl etkileri olduğu analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda bağımsız idari otoritelerdeki son duruma ilişkin genel değerlendirme yapılmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bağımsız idari otoritelerdeki ücret adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu değişkenlerin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla bu araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmanın asıl çıkış sebebi ise, 15.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren bir mevzuat değişikliği ile bu tarihten önce işe başlamış olanlarla sonra işe başlamış olanlar arasında oluşan ücret ödemelerindeki farklılığın, bu kurumlarda uzman/ uzman yardımcısı, denetçi/denetçi yardımcısı unvanları ile görev yapan kamu çalışanlarının ücretlerine yönelik adalet algısında ve iş tatmini düzeylerinde meydana getirdiği olası dönüşümlerin ortaya konabilmesidir. Bu kapsamda, ücret değişikliklerinin ve sosyo-demografik faktörlerin bu değişkenlerde yarattığı etkinin ve mevzuat

sonrasında geçen dokuz yılda ücret adalet algılarının ve iş tatmini düzeylerinin bağımsız idari otoritelerde ne tür etkiler yarattığını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma, yayınlanan mevzuat neticesinde meydana gelen ücret değişikliklerini yalnızca bağımsız idari otoriteler bünyesinde çalışan personelde oluşturduğu etkiyi görmek üzere yapılmıştır. Diğer kamu kurumları kapsama dahil değildir. Bu yüzden sonuç ve yorumları tüm kamu sektörüne yaymak mümkün olmamaktadır. Bağımsız idari otoritelerde görev yapan kamu çalışanı sayısının az olması da araştırmada ulaşılabilecek örneklem sayısını etkilemektedir. Diğer taraftan, Covid-19 salgını sebebi ile yüz yüze görüşme ve ziyaret ile anket dağıtımının gerçekleştirilememesi sebebiyle yalnızca dijital ortamda anket toplama yapılabilmiş ve bu da ulaşılabilecek kişi sayısının azalmasına neden olmuştur. Son olarak ankete katılan kişilerin mevzuattan etkilenen ve etkilenmeyen çalışanlar bazında sayısal olarak eşit dağılım göstermemiş olması da sonuçlara etki etmektedir. Bu kısıtlar altında araştırmanın sonuçları genellenemeyecek olsa bile bağımsız idari otoritelerde çalışan kamu personeline yönelik olarak yapılabilecek çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Bu araştırmada, ücret adalet algısı ve iş tatmini kavramlarına odaklanılmıştır. Dolayısıyla araştırmada öncelikle bağımsız idari otoritelerde görev yapan kamu çalışanlarının ücret adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenecek ve bu etkinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, aylık gelir, kıdem gibi demografik değişkenler kontrol altına alındığında ne şekilde gerçekleşeceği gözlemlenecektir. Bu analizlerde bağımlı değişken iş tatmini, bağımsız değişken ücret adaları algısı ve kontrol değişken ise demografik faktörler olacaktır.

İkinci aşamada ücret adalet algısı ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye, bağımsız idari otoritelerde çalışanların mevzuattan etkilenme durumlarının

biçimlendirici bir etki yapıp yapmadığı analiz edilecek ve burada kıdem ve aylık gelir değişkenleri kullanılacak “mevzuattan etkilenme” değişkeni oluşturulmuştur.

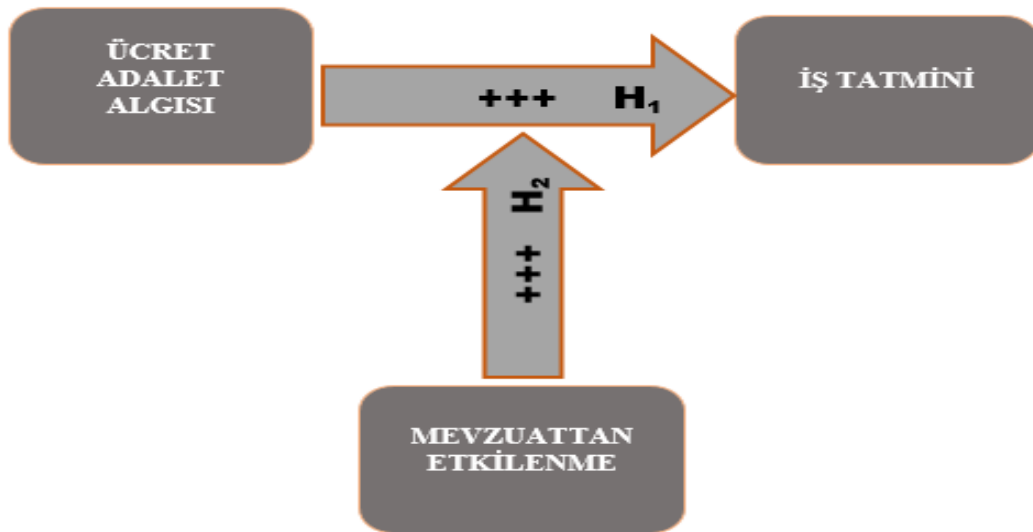
Mevzuattan etkilenme değişkeninin oluşturulması süreci;

Mevzuattan etkilenmeyenler 0 olarak kodlanmış ve ortalama aylık geliri 10.501 TL ve üstünde ve bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılı 9’ un üstünde olan çalışanları kapsamaktadır. Mevzuattan etkilenenler 1 olarak kodlanmış ve ortalama aylık geliri 10.501 TL’ nin altında ve bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılı 9 ve altında olan çalışanları kapsamaktadır.

| Mevzuattan Etkilenme | Ortalama Aylık Gelir | Bağımsız İdari Otorilerde Toplam Çalışma Yılı |
|----------------------|----------------------|---|
| 0: Etkilenmeyen      | $\geq 10.501$ TL     | $> 9$   |
| 1: Etkilenen         | $< 10.501$ TL        | $\leq 9$                                      |

Aylık gelir ve kıdem faktörleri ile yeni bir değişken oluşturulduktan sonra cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerin kurumdaki kişilerin ücret adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici etkisinin olup olmadığı tespit edilmek istenmektedir. Bu aşamada ücret adalet algısı bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken ve mevzuattan etkilenme durumu medetatör değişken yer almaktadır.

Dolayısıyla çalışmanın amacını ifade eden Araştırma Modeli Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

Bu modele göre kurumdaki kişilerin ücret adalet algıları artarsa iş tatminlerinin artacağı varsayılmaktadır. Daha sonra ise modelde ücret adalet algısı ve iş tatmini düzeylerinin ve aralarındaki ilişkinin ayrı ayrı cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, aylık gelir ve kıdem değişkenleri (mevzuattan etkilenme değişkeni) dâhil edildiğinde bu değişkenlere göre farklılık göstereceği varsayılmaktadır. Bu varsayım ve öngörülerden yola çıkarak, daha önceki bölümlerde de yer verilmiş olan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**H<sub>1</sub>:**Kurumdaki kişilerin ücret adalet algıları ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Kurumdaki kişilerin ücret adaleti algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişki üzerinde mevzuat değişikliğinin pozitif düzenleyici bir etkisi vardır.

### **3.4. Araştırma Metodolojisi**

#### **3.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem**

Bu araştırma Türkiye'deki bağımsız idari otoritelerin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kurumlarda uzman/uzman yardımcısı ve denetçi/denetçi yardımcısı unvanları ile görev yapan çalışanlar özelinde uygulanmıştır. Bu unvanla bağımsız idari otoritelerde toplam 2091 kişi görev yapmaktadır. Bu kurumlardan 262 kişi araştırmaya anket tekniği ile katılmıştır. Bağımsız idari otoriteleri ilgilendiren mevzuat değişiminden uzman ve denetçi unvanlı çalışanların etkilenmiş olması, araştırmaya bu kişilerin dahil edilmesinde tercih sebebi olmuştur.

Araştırmanın evrenini Türk kamu sektörü içinde yer alan bağımsız idari otoritelerde görev yapmakta olan 2091 kariyer meslek personeli (Uzman/uzman yardımcısı, Denetçi/denetçi yardımcısı) oluşturmaktadır. Çalışmaya 262 kamu personeli anket yoluyla katılmıştır. Veriler 10.09.2020 - 23.11.2020 tarihleri arasında toplanmıştır.

### 3.4.2. Anketin Geliştirilmesi ve Veri Toplama

Araştırma verilerinin toplanması aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan literatür taramasında, çalışanların adalet algılarının ölçülmesinde ve iş tatminlerinin ölçülmesinde, öncelerde birden fazla çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anket üç bölümden meydana gelmektedir.

İlk kısımda sosyo-demografik faktörlerin ücret adalet algılaması ve iş tatmini üzerindeki etkisini ölçebilmek amacıyla 10 adet demografik soru bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların ücret adaleti algılarını ölçmek amacıyla, Colquitt'in (2001) ücret adalet algılarını ölçmek için kullanılan ölçeğinden faydalanılmıştır. Colquitt ölçeği geliştirirken 300 kişiden meydana gelen örneklem üzerinde çalışmıştır. Analizler sonucunda dört boyutlu modeli doğrulamıştır. Sonrasında 300 çalışan kişiden meydana gelen örneklem üzerinde ilave olarak ölçeği test etmiştir. Yürütülen bu ikinci süreç de başarı ile sonuçlanmış, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu neticesine varılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği çok sayıda çalışmada ortaya konmuş olan Colquitt'in ölçeği Eker'in (2006) Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri isimli araştırmasında uygulanmıştır. Eker (2006) bu ölçeği araştırmasında, Özmen, Arbak ve Özer'in (2007) Türkçe olarak uyarlama yaptığı biçimiyle uygulamıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi dört boyutu doğrulamıştır. Önderoğlu (2010) ise; Çalışanların örgütsel adalet algısını, Colquitt tarafından (2001) geliştirilen, Özmen, Arnak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 20 maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği" kullanarak ölçmüştür. Seda Marmara (2019) Yüksek Lisans tezinde ücret adaleti algısını ölçmeye yönelik, Önderoğlu'nun Yüksek Lisans tezinde kullandığı ücret adaleti ölçeğini bu çalışmaya yönelik düzenleyerek oluşturmuş ve 39 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeği 41 çalışana uygulayarak bir örnek araştırma yapmıştır. Gerçekleştirilen örnek araştırma sonucunda ortaya çıkmış olan yeni ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri neticesinde ölçekte uyumsuzluğa neden olan maddeler çıkarıldıktan sonra son durumu 33 madde ile oluşturulmuştur. Bu çalışmada bu ölçekten faydalanılarak ücret adalet algısını ölçmeye yönelik ilk 12 sorusu kullanılmış ve 13,14,15. sorular ise güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış diğer adalet ölçeklerinden alınarak eklenmiştir. Üçüncü bölümde ise iş tatminini ölçmek

amacıyla ilk 10 soruda 1994 yılında Paul Spector tarafından geliştirilen güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile kanıtlanmış ve Türkçeye Yelboğa (2009) tarafından çevrilen Job Satisfaction Survey (JSS) iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. 11. ve 12. sorularda Job Descriptive Index (JDI); Brayfield and Rothe (1951) tarafından geliştirilen Index of Job Satisfaction (IJS) kullanılarak oluşturulmuştur. Çalışanların cevaplarını daha fazla açmak için 16. ve 17. soruda örgütsel bağlılık ölçeklerinden faydalanılarak ekleme yapılmış 18. soru ise tarafımızca eklenmiştir. İkinci ve üçüncü bölümdeki ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Hazırlanan anket son hali ile geçerlilik ve güvenilirliğin ölçülmesi amacıyla 13 kişi üzerinde pilot uygulamaya tabi tutulmuş ve güvenilirlik ve geçerlik açısından uygun bulunduktan sonra 262 adet uzman yardımcısı/denetçi yardımcısı, uzman/denetçi unvanına sahip kamu çalışanı üzerinde bu anket çalışması yapılmıştır.

Kullanılan ölçeklerin pilot uygulamada elde edilen güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda Tablo 3.1'de yer almaktadır.

**Tablo 3.1** Anketin Pilot Uygulama Güvenilirlik Sonuçları

|               |                     | Cronbach $\alpha$ | Madde Sayısı | N   |
|---------------|---------------------|-------------------|--------------|-----|
| Pilot Çalışma | Ücret Adalet Algısı | 0,88              | 15           | 13  |
|               | İş Tatmin Düzeyi    | 0,93              | 18           |     |
| Asıl Çalışma  | Ücret Adalet Algısı | 0,94              | 15           | 262 |
|               | İş Tatmin Düzeyi    | 0,91              | 18           |     |

13 kişilik pilot çalışmanın güvenilirlik analiz sonuçlarına baktığımızda;  
 Ücret adalet algı ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,88,  
 İş tatmin ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır.

### 3.4.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 24.00 programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Ücret adalet algı puanlarının çarpıklık-basıklık değerleri -1 ile +1 aralığında olmadığından normal dağılım göstermediği; iş tatmin puanlarının çarpıklık-basıklık değerleri -1 ile +1 aralığında olduğundan normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ücret adalet algısı ile iş tatmin arasındaki korelasyon

için Spearman Korelasyon ve ücret adalet algısının, iş tatmin düzeyleri üzerine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Ücret adalet algı puanları normal dağılım göstermediğinden kıdem, cinsiyet, medeni durum değişkenleri ile karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi; eğitim durumu, çalışılan kurum, ortalama aylık gelir değişkenleri ile karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi, 2'den fazla grupların ikili karşılaştırmasında Post Hoc testi olarak Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

İş tatmin düzey puanları normal dağılım gösterdiğinden kıdem, cinsiyet, medeni durum değişkenleri ile karşılaştırılmasında Bağımsız Örneklem T testi; eğitim durumu, çalışılan kurum, ortalama aylık gelir değişkenleri ile karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), 2' den fazla grupların ikili karşılaştırmasında Post Hoc testi olarak Tukey testi kullanılmıştır.

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, bağımsız idari otoritelerde toplam deneyim ve ortalama aylık gelir değişkenlerinin etkisi kontrol altına alındığında ücret adalet algı düzeylerinin iş tatmin düzeyleri üzerine etkisine yönelik hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Mevzuattan etkilenme, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumlarının ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolüne ilişkin moderatör regresyon analiz uygulanmıştır.

#### **3.4.4. Ölçeklerin Puanlanması**

Ücret adalet algı ölçeğinin puanlanması ve 15 madde için 262 çalışanın ortalamasına ilişkin bilgiler Tablo 3.2' de yer almaktadır.

**Tablo 3.2** Ücret Adalet Algı Ölçeğinin Puanlanması

| Ücret Adalet Algı Ölçeği  | Hiç          | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen     | Ort.       |
|---|--------------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|
|   | Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Katılıyorum |            |
| 1. İşimin gerektirdiği sorumlulukları göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.                   | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.9</b> |
| 2. İşimin gerektirdiği eğitim ve öğrenim düzeyini göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.       | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.9</b> |
| 3. İşimin gerektirdiği mesleki bilgi düzeyini göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.           | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.8</b> |
| 4. İşimin gerektirdiği deneyimi göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.                         | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>2.0</b> |
| 5. İşimin gerektirdiği fiziksel çabayı göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.                  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>2.2</b> |
| 6. İşimin gerektirdiği zihinsel çabayı göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.                  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.7</b> |
| 7. İşimin gerektirdiği duygusal çabayı göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.                  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.9</b> |
| 8. İşimin gerektirdiği stres ve zorluğu göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.                 | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.8</b> |
| 9. İşimin gerektirdiği yönetsel sorumluluğu göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.             | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.9</b> |
| 10. Kurumumdaki fiziksel çalışma ortamını göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.               | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>2.4</b> |
| 11. İşimin gerektirdiği iş güvenliği risklerini göz önüne aldığım da ücretimi adil buluyorum.         | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>2.8</b> |
| 12. Aynı düzey iş yapan ve aynı sorumlulukları alan çalışanlara ödenen ücret düzeyini adil buluyorum. | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.7</b> |
| 13. Bir Kurumda ücretlerin düzeyinden çok ücret adaletsizliği huzursuzluk yaratır.                    | 5            | 4            | 3          | 2           | 1           | <b>1.6</b> |
| 14. Kurumumdaki ücretlendirmenin adaletli olduğuna inanırım.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5           | <b>1.6</b> |
| 15. Ücret sistemi ve ücretlerdeki dengesizlikler eşitlik duygumu zedeler.                             | 5            | 4            | 3          | 2           | 1           | <b>1.4</b> |

Ücret adalet algı ölçeğinde yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14 no' lu maddeler için hiç katılmıyorum 1, katılmıyorum 2, kararsızım 3, katılıyorum 4, tamamen katılıyorum 5 olarak; 13 ve 15 no lu maddeler için ise hiç katılmıyorum 5, katılmıyorum 4, kararsızım 3, katılıyorum 2, tamamen katılıyorum 1 olarak puanlama yapılmış olup ücret adalet algı ölçek puanı hesaplanırken 15 maddenin ortalaması alınmıştır.

262 çalışanın ortalama cevapları incelendiğinde,

İşlerinin gerektirdiği sorumlulukları, eğitim ve öğrenim düzeylerini, mesleki bilgi düzeylerini, deneyimlerini, fiziksel ve zihinsel çabayı, duygusal çabayı, stres ve zorlukları, yönetsel sorumlulukları, fiziksel çalışma ortamlarını göz önüne aldıklarında ücretlerini adil bulmadıkları gözlenmiştir.

İşlerinin gerektirdiği iş güvenlik risklerini göz önüne aldıklarında ücretlerini adil bulup bulmama konusunda kararsız oldukları gözlenmiştir.

Aynı düzey iş yapan ve aynı sorumlulukları alan çalışanlara ödenen ücret düzeylerini adil bulmadıkları gözlenmiştir.

Bir kurumda ücretlerin düzeyinden çok ücret adaletsizliğinin huzursuzluk yarattığı düşüncesinde oldukları ve kurumlarındaki ücretlendirmenin adaletli olduğuna inanmadıkları gözlenmiştir.

Ücret sistemi ve ücretlerdeki dengesizliklerin eşitlik duygularını zedeleme konusuna tamamen katıldıkları gözlenmiştir.

İş tatmin ölçeğinin puanlanması ve 18 madde için 262 çalışanın ortalamasına ilişkin bilgiler Tablo 3.3'te yer almaktadır.

İş tatmin ölçeğinde yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 no' lu maddeler için hiç katılmıyorum 1, katılmıyorum 2, kararsızım 3, katılıyorum 4, tamamen katılıyorum 5 olarak; 17 ve 18 no lu maddeler için ise hiç katılmıyorum 5, katılmıyorum 4, kararsızım 3, katılıyorum 2, tamamen katılıyorum 1 olarak puanlama şeklinde yapılmış olup iş tatmin ölçek puanı hesaplanırken 18 maddenin ortalaması alınmıştır.

Ayrıca bağımsız idari otoritelerde çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını görmek istediğimizde faydalanabileceğimiz bağlılık puanı hesaplanırken 16, 17, 18 no'lu maddenin ortalaması alınmıştır.

262 çalışanın ortalama cevapları incelendiğinde;

Birlikte çalıştıkları insanları sevdikleri, yaptıkları işten memnun oldukları ve gurur duydukları, işlerinin gerçekten severek yaptıkları ve yeni sorumluluklar almayı sevdikleri gözlenmiştir.

İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı verilmediğini, çabalarının gerektiği kadar ödüllendirilmediğini düşündükleri gözlenmiştir.

Daha iyi bir fırsat çiksa kurumlarındaki ücret adaletsizliği sebebiyle iş değiştirmekte tereddüt etmeyecekleri gözlenmiştir.

**Tablo 3.3** İş Tatmin Ölçeğinin Puanlanması

| İş Tatmin Ölçeği   | Hiç          |              |            |             |                     | Ort. |
|--|--------------|--------------|------------|-------------|---------------------|------|
|  | Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |      |
| 1. Çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.2  |
| 2. Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.8  |
| 3. Kurumumdaki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.3  |
| 4. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.   | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 2.4  |
| 5. Yaptığım işten memnunum.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.6  |
| 6. Yaptığım işten gurur duyuyorum.   | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.7  |
| 7. Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum.   | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 2.4  |
| 8. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 2.5  |
| 9. Kurumumdaki çalışma ortamından memnunum.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.3  |
| 10. Yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir.   | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.2  |
| 11. Kurumumda kendimi geliştirmek için olanaklar var.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 2.9  |
| 12. Kurumumda iyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.   | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.1  |
| 13. İşimi gerçekten severek yapıyorum.   | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.6  |
| 14. İşimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum.  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 3.7  |
| 15. İşimi para kazanma aracı olarak değil, bir yaşam tarzı olarak görüyorum.   | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 2.8  |
| 16. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu Kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.                                  | 1            | 2            | 3          | 4           | 5                   | 2.8  |
| 17. Çalışmaya devam ediyor olmamın en önemli nedenlerinden biri, başka bir kurumda işe başlama sürecinin zorluğudur. | 5            | 4            | 3          | 2           | 1                   | 3.0  |
| 18. Daha iyi bir fırsat çiksa, Kurumumdaki ücret adaletsizliği sebebiyle iş değiştirmekte tereddüt etmem.            | 5            | 4            | 3          | 2           | 1                   | 2.0  |

### 3.5. Araştırma Bulguları

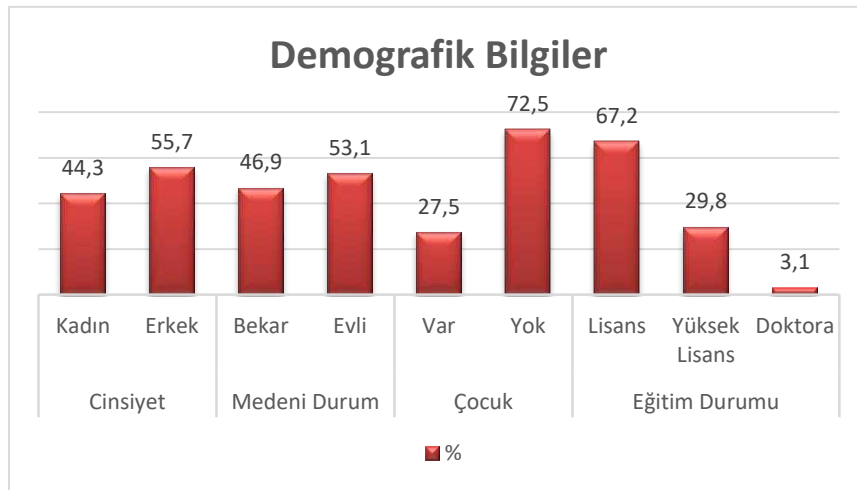
#### 3.5.1. Sosyo-Demografik Değişkenler: Tanımlayıcı Analizler

##### 3.5.1.1. Cinsiyet, Medeni Durum, Çocuk Sahibi Olma ve Eğitim Durumu

Çalışanların seçmeli olarak cevapladıkları soruların sonucunda elde edilen sosyo-demografik özellikleri Tablo 3.4 ve Şekil 3.2’de yer almaktadır.

**Tablo 3.4** Sosyo-Demografik Bilgiler

| N=262                |               | n  | %    |
|----------------------|---------------|----|------|
| <b>Cinsiyet</b>      | Kadın         | 16 | 44.3 |
|                      | Erkek         | 46 | 55.7 |
| <b>Medeni Durum</b>  | Bekâr         | 23 | 46.9 |
|                      | Evli          | 39 | 53.1 |
| <b>Çocuk</b>         | Var           | 7  | 27.5 |
|                      | Yok           | 90 | 72.5 |
| <b>Eğitim Durumu</b> | Lisans        | 76 | 67.2 |
|                      | Yüksek Lisans | 8  | 29.8 |
|                      | Doktora       | 8  | 3.1  |



**Şekil 3.2** Sosyo-Demografik Bilgiler

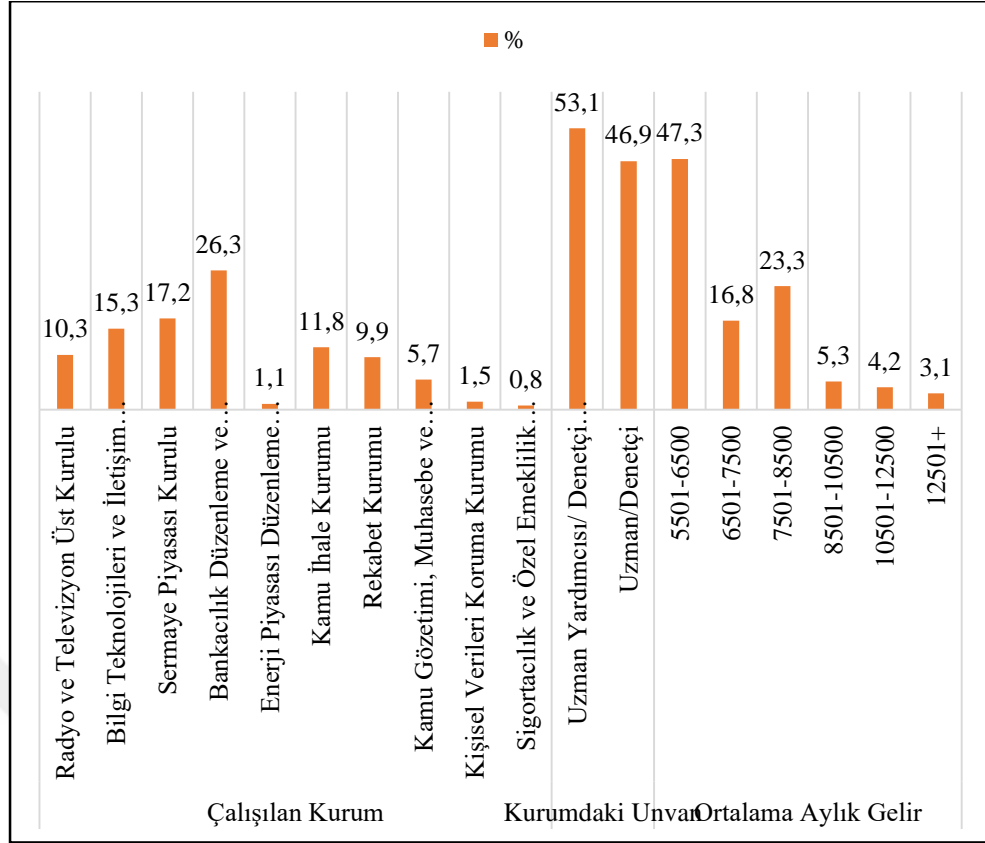
Çalışanların %44.3' ünün kadın, %55.7' sinin erkek olduğu; %46.9' unun bekâr, %53.1' nin evli olduğu; %27.5' inin çocuk sahibi olduğu, %72.5' inin çocuklarının olmadığı; %67.2' sinin lisans, %29.8' inin yüksek lisans, %3.1' inin doktora düzeyinde eğitimlerinin olduğu gözlenmiştir.

### 3.5.1.2. Çalışılan Kurum, Kurumdaki Unvan ve Ortalama Aylık Gelir

Çalışanların görev yaptıkları kurum, kurumdaki unvanları ve elde ettikleri ortalama aylık gelirlere ilişkin bilgilere ait bulgular Tablo 3.5 ve Şekil 3.3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.5** Çalışılan Kurum, Kurumdaki Unvan ve Ortalama Aylık Gelir Düzeyleri

| N=262                |  | n   | %   |
|----------------------|--|-----|-----|
| Çalışılan Kurum      | Radyo ve Televizyon Üst Kurulu                               | 27  | 0.3 |
|                      | Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu                       | 40  | 5.3 |
|                      | Sermaye Piyasası Kurulu                                      | 45  | 7.2 |
|                      | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu                     | 69  | 6.3 |
|                      | Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu                             | 3   | .1  |
|                      | Kamu İhale Kurumu  | 31  | 1.8 |
|                      | Rekabet Kurumu   | 26  | .9  |
|                      | Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu       | 15  | .7  |
|                      | Kişisel Verileri Koruma Kurumu                               | 4   | .5  |
|                      | Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu | 2   | .8  |
| Kurumdaki Unvan      | Uzman Yardımcısı/ Denetçi Yardımcısı                         | 139 | 3.1 |
|                      | Uzman/Denetçi  | 123 | 6.9 |
| Ortalama Aylık Gelir | 5501-6500  | 124 | 7.3 |
|                      | 6501-7500  | 44  | 6.8 |
|                      | 7501-8500  | 61  | 3.3 |
|                      | 8501-10500   | 14  | .3  |
|                      | 10501-12500  | 11  | .2  |
|                      | 12501+   | 8   | .1  |



Şekil 3.3 Çalışılan Kurum, Kurumdaki Unvan ve Ortalama Aylık Gelir Düzeyleri

Bağımsız İdari Otoritelerde çalışanların %26.3' ünün Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunda, %17.2' sinin Sermaye Piyasası Kurulunda, %15.3' ünün Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunda, %11.8' inin Kamu İhale Kurumunda, %10.3' ünün Radyo ve Televizyon Üst Kurulunda, %9.9'unun Rekabet Kurumunda, %5.7' sinin Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunda, %1.5' inin Kişisel Verileri Koruma Kurumunda, %1.1' inin Enerji Piyasası Düzenleme Kurumunda, %0.8' inin Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumunda çalıştıkları gözlenmiştir.

Çalışanların %53.1' inin uzman yardımcısı/denetçi yardımcısı olarak, %46.9' unun uzman/denetçi olarak çalıştığı; %47.3' ünün ortalama aylık geliri 5501-6500 TL, %16.8' inin 6501-7500 TL, %23.3' ünün 7501-8500 TL, %5.3' ünün 8501-10500 TL, %4.2' sinin 10501-12500 TL, %3.1' inin 12501 TL üzerinde ortalama aylık gelirlerinin olduğu gözlenmiştir.

### 3.5.1.3. Yaş, Toplam İş Deneyimi ve Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Deneyim

Çalışanların açık uçlu olarak cevap vermiş oldukları yaş, toplam iş deneyimleri ve bağımsız idari otoritelerdeki toplam kıdemlerini gösteren bulgular Tablo 3.6'da yer almaktadır.

**Tablo 3.6** Yaş, Toplam İş Deneyimi, Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Deneyim

| N=262                                      | Ort.  | S. Sapma | Min   | Max   |
|--|-------|----------|-------|-------|
| Yaş  | 30.82 | 5.61     | 23.00 | 66.00 |
| Toplam İş Deneyimi                         | 6.31  | 5.89     | 0.00  | 38.00 |
| Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Deneyim | 4.66  | 4.52     | 0.00  | 32.00 |

Çalışanların yaş ortalamasının 30.82 olduğu, toplam iş deneyim ortalamasının 6.31 yıl olduğu, bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yıl ortalamasının 4.66 yıl olduğu gözlenmiştir.

Çalışanların kıdemlerine göre ücret adalet algı ve iş tatmin puanları arasındaki farklılıklar Tablo 3.7' de yer almaktadır.

**Tablo 3.7** Kıdeme Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

| N=262               | Kıdem   | N   | Ort. | S. Sapma | Sıra Ort. | Test İst. | p      |       |
|---------------------|---------|-----|------|----------|-----------|-----------|--------|-------|
| Ücret Adalet Algısı | ≤ 9 Yıl | 238 | 1.83 | 0.76     | 124.42    | Z:        | -4.764 | 0.00* |
|                     | > 9 Yıl | 24  | 2.64 | 0.78     | 201.67    |           |        |       |
| İş Tatmin Düzeyi    | ≤ 9 Yıl | 238 | 3.08 | 0.65     | 133.42    | T:        | 1.155  | 0.25  |
|                     | > 9 Yıl | 24  | 2.92 | 0.69     | 112.42    |           |        |       |

Z: Mann Whitney U Testi, T: Bağımsız Örneklem T Testi, \*p≤0.05: İlişki Anlamlı

Kıdem değişkeni bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yıllarına göre oluşturulmuş ve çalışanların kıdemlerine göre ücret adalet algı puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlendiği ve 9 yıl üzerinde kıdemi olan kişilerin 9 yıl ve altında olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir (p≤0.05).

Çalışanların kıdemlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir (p≤0.05).

### 3.5.2. Ücret Adalet Algısı ve İş Tatmini ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ücret adalet algı ölçeği ve iş tatmin ölçek puanlarının istatistikî dağılımları ile ilgili bilgiler Tablo 3.8’de yer almaktadır.

**Tablo 3.8** Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

| N=262               | Ort. | S. Sapma | Min  | Max  | Çarpıklık | Basıklık | Cronbach $\alpha$ | Madde Sayısı |
|---------------------|------|----------|------|------|-----------|----------|-------------------|--------------|
| Ücret Adalet Algısı | 1.90 | 0.80     | 1.00 | 4.67 | 1.26      | 1.20     | 0.94              | 15           |
| İş Tatmin Düzeyi    | 3.07 | 0.65     | 1.39 | 4.83 | -0.19     | -0.17    | 0.91              | 18           |

Ücret adalet algı puan ortalamasının 1.90, Cronbach alfa değerinin 0.94 olduğu;

İş tatmin puan ortalamasının 3.07 olduğu, Cronbach alfa değerinin 0.91 olduğu gözlenmiştir.

### 3.5.3. Ücret Adalet Algı Ölçeği ile İş Tatmin Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyon

Ücret adalet algı ölçeği ile iş tatmin ölçek puanları korelasyon sonuçları Tablo 3.9’da yer almaktadır.

**Tablo 3.9** Ücret Adalet Algı Ölçeği ile İş Tatmin Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyon

| N=262               |   | Ücret Adalet Algısı | İş Tatmin Düzeyi |
|---------------------|---|---------------------|------------------|
| Ücret Adalet Algısı | r | 1.00                |                  |
|                     | p |                     |                  |
| İş Tatmin Düzeyi    | r | 0.27                | 1.00             |
|                     | p | 0.00*               |                  |

r: Spearman Korelasyon, \* $p \leq 0.01$

Ücret adalet algı puanı ile iş tatmin ( $r=0.27$ ;  $p \leq 0.01$ ) arasında aynı yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş olup, çalışanların ücret adalet algı düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde çalışanın ücret adalet düzeyinin artmasına paralel olarak iş tatmin düzeyleri de artmaktadır.

### 3.5.4. Ücret Adalet Algısı ve İş Tatmini ile Yaş, Toplam İş Deneyimi, Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam İş Deneyimi Arasındaki Korelasyon

Ücret adalet algı ölçeği ve iş tatmin ölçek puanları ile yaş, toplam iş deneyimi, bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılları arasındaki korelasyon sonuçları Tablo 3.10'da yer almaktadır.

**Tablo 3.10** Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanları ile Yaş, Toplam İş Deneyimi, Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Çalışma Yılları Arasındaki Korelasyon

| N=262                                      |  | Ücret Adalet Algısı | İş Tatmin Düzeyi |
|--|--|---------------------|------------------|
| Yaş  |  | -0.06               | -0.25            |
|  |  | 0.36                | 0.00*            |
| Toplam İş Deneyimi                         |  | -0.08               | -0.28            |
|  |  | 0.18                | 0.00*            |
| Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Deneyim |  | -0.15               | -0.36            |
|  |  | 0.02**              | 0.00*            |
| Ücret Adalet Algısı                        |  |                     | 0.27             |
|  |  |                     | 0.00*            |

r: Spearman Korelasyon, \* $p \leq 0.01$ , \*\* $p \leq 0.05$

Ücret adalet algı puanı ile yaş ( $r = -0.06$ ;  $p > 0.05$ ), toplam iş deneyimi ( $r = -0.08$ ;  $p > 0.05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılı ( $r = -0.15$ ;  $p \leq 0.05$ ) arasında ters yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş olup, çalışanların bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılı arttıkça ücret adalet algısının az da olsa azaldığı sonucuna varılmıştır.

İş tatmin puanı ile yaş ( $r = -0.25$ ;  $p \leq 0.01$ ) arasında ters yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş olup çalışanların yaşı arttıkça iş tatmin düzeylerinin azaldığı sonucuna varılmıştır. İş tatmin puanı ile toplam iş deneyimi ( $r = -0.28$ ;  $p \leq 0.01$ ) arasında; bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılı ( $r = -0.36$ ;  $p \leq 0.01$ ) arasında ters yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş olup, çalışanların toplam iş deneyimleri, bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılı arttıkça iş tatmin düzeylerinin azaldığı sonucuna varılmıştır.

### 3.5.5. Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret adalet algı ve iş tatmin puanları arasındaki farklılıklar Tablo 3.11’de yer almaktadır.

**Tablo 3.11** Cinsiyete Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

| N=262               | Cinsiyet | N   | Ort. | S. Sapma | Sıra Ort. | Test İst. | p     |
|---------------------|----------|-----|------|----------|-----------|-----------|-------|
| Ücret Adalet Algısı | Kadın    | 116 | 1.89 | 0.77     | 131.84    | Z: -0.066 | 0.95  |
|                     | Erkek    | 146 | 1.91 | 0.82     | 131.23    |           |       |
| İş Tatmin Düzeyi    | Kadın    | 116 | 2.98 | 0.60     | 119.28    | T: -2.047 | 0.04* |
|                     | Erkek    | 146 | 3.14 | 0.68     | 141.21    |           |       |

Z: Mann Whitney U Testi, T: Bağımsız Örneklem T Testi, \*p≤0.05: İlişki Anlamlı

Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret adalet algı puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmediği (p>0.05); iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlendiği ve erkeklerin kadınlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (p≤0.05).

Çalışanların medeni durumlarına göre ücret adalet algı ve iş tatmin puanları arasındaki farklılıklar Tablo 3.12’de yer almaktadır.

**Tablo 3.12** Medeni Duruma Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

| N=262               | Medeni Durum | N   | Ort. | S. Sapma | Sıra Ort. | Test İst. | p     |
|---------------------|--------------|-----|------|----------|-----------|-----------|-------|
| Ücret Adalet Algısı | Bekâr        | 123 | 1.95 | 0.80     | 138.17    | Z: -1.341 | 0.18  |
|                     | Evli         | 139 | 1.86 | 0.79     | 125.60    |           |       |
| İş Tatmin Düzeyi    | Bekâr        | 123 | 3.16 | 0.67     | 143.08    | T: 2.242  | 0.03* |
|                     | Evli         | 139 | 2.99 | 0.62     | 121.26    |           |       |

Z: Mann Whitney U Testi, T: Bağımsız Örneklem T Testi, \*p≤0.05: İlişki Anlamlı

Çalışanların medeni durumlarına göre ücret adalet algı puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmediği (p>0.05); iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlendiği ve bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (p≤0.05).

Çalışanların eğitim durumlarına göre ücret adalet algı ve iş tatmin puanları arasındaki farklılıklar Tablo 3.13'te yer almaktadır.

**Tablo 3.13** Eğitim Düzeylerine Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

| N=262               | Eğitim Durumu | N   | Ort  | S. Sapma | Sıra Ort. | Test İst.        | p    |
|---------------------|---------------|-----|------|----------|-----------|------------------|------|
| Ücret Adalet Algısı | Lisans        | 176 | 1.90 | 0.82     | 129.99    | $\chi^2$ : 0.513 | 0.77 |
|                     | Yüksek Lisans | 78  | 1.89 | 0.73     | 133.15    |                  |      |
|                     | Doktora       | 8   | 2.12 | 0.97     | 148.56    |                  |      |
| İş Tatmin Düzeyi    | Lisans        | 176 | 3.09 | 0.70     | 134.10    | F: 0.446         | 0.64 |
|                     | Yüksek Lisans | 78  | 3.04 | 0.55     | 127.63    |                  |      |
|                     | Doktora       | 8   | 2.90 | 0.57     | 111.94    |                  |      |

$\chi^2$ : Kruskal Wallis H Testi, F: Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), \* $p \leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Çalışanların eğitim düzeylerine göre ücret adalet algı ve iş tatmin puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ( $p > 0.05$ ).

Çalışanların çalıştıkları kuruma göre ücret adalet algı ve iş tatmin puanları arasındaki farklılıklar Tablo 3.14'te yer almaktadır.

**Tablo 3.14** Çalışılan Kuruma Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

| N=262               | Çalışılan Kurum                             | N  | Ort. | S. Sapma | Sıra Ort. | Test İst.         | p     | Fark |
|---------------------|---|----|------|----------|-----------|-------------------|-------|------|
| Ücret Adalet Algısı | 1- Radyo ve Televizyon Üst Kurulu           | 27 | 2.23 | 0.86     | 168.00    | $\chi^2$ : 56.001 | 0.00* | 1-3  |
|                     | 2- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu   | 40 | 2.36 | 0.95     | 171.74    |                   |       | 1-5  |
|                     | 3- Sermaye Piyasası Kurulu                  | 45 | 1.49 | 0.53     | 86.88     |                   |       | 1-6  |
|                     | 4- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu | 69 | 1.80 | 0.62     | 128.80    |                   |       | 2-3  |
|                     | 5- Kamu İhale Kurumu                        | 31 | 1.62 | 0.63     | 100.50    |                   |       | 2-4  |
|                     | 6- Rekabet Kurumu                           | 26 | 1.64 | 0.70     | 101.04    |                   |       | 2-5  |
|                     | 7- Diğer                                    | 24 | 2.45 | 0.85     | 187.85    |                   |       | 2-6  |
| İş Tatmin Düzeyi    | 1- Radyo ve Televizyon Üst Kurulu           | 27 | 3.01 | 0.75     | 130.87    | F: 4.211          | 0.00* | 3-4  |
|                     | 2- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu   | 40 | 3.51 | 0.66     | 185.76    |                   |       | 3-7  |
|                     | 3- Sermaye Piyasası Kurulu                  | 45 | 2.92 | 0.63     | 113.19    |                   |       | 4-7  |
|                     | 4- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu | 69 | 2.98 | 0.65     | 120.42    |                   |       | 5-7  |
|                     | 5- Kamu İhale Kurumu                        | 31 | 2.97 | 0.47     | 116.08    |                   |       | 6-7  |
|                     | 6- Rekabet Kurumu                           | 26 | 2.99 | 0.59     | 125.02    |                   |       |      |
|                     | 7- Diğer                                    | 24 | 3.13 | 0.58     | 134.90    |                   |       |      |

$\chi^2$ : Kruskal Wallis H Testi, F: Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), sd:6, \* $p \leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Diğer: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu; Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu; Kişisel Verileri Koruma Kurumu; Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu

Çalışanların çalıştıkları kuruma göre ücret adalet algı puanları arasında anlamlı bir farklılık gözleendiği ( $p \leq 0.05$ ) ve farklılıkların hangi kurumlar arasında olduğuna dair yapılan Mann Whitney U test sonucuna göre radyo ve televizyon üst kurulunda çalışan kişilerin sermaye piyasası kurulunda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek; radyo ve televizyon üst kurulunda çalışan kişilerin kamu ihale kurumunda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek; radyo ve televizyon üst kurulunda çalışan kişilerin rekabet kurumunda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.008$ ). Bilgi teknolojileri ve iletişim kurumunda çalışan kişilerin sermaye piyasası kurulunda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek; bilgi teknolojileri ve iletişim kurumunda çalışan kişilerin bankacılık düzenleme ve denetleme kurumunda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek; bilgi teknolojileri ve iletişim kurumunda çalışan kişilerin kamu ihale kurumunda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek; bilgi teknolojileri ve iletişim kurumunda çalışan kişilerin rekabet kurumunda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.008$ ). Sermaye piyasası kurulunda çalışan kişilerin bankacılık düzenleme ve denetleme kurumunda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük; sermaye piyasası kurulunda çalışan kişilerin diğer kurumlarda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.008$ ). Bankacılık düzenleme ve denetleme kurumunda çalışan kişilerin diğer kurumlarda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.008$ ). Kamu ihale kurumunda çalışan kişilerin diğer kurumlarda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.008$ ). Rekabet kurumunda çalışan kişilerin diğer kurumlarda çalışan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.008$ ).

Çalışanların çalıştıkları kuruma göre iş tatmin puanları arasında anlamlı bir farklılık gözleendiği ( $p \leq 0.05$ ) ve farklılıkların hangi kurumlar arasında olduğuna dair yapılan Tukey test sonucuna göre bilgi teknolojileri ve iletişim kurumunda çalışan kişilerin sermaye piyasası kurulunda çalışan kişilere kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek; bilgi teknolojileri ve iletişim kurumunda çalışan kişilerin bankacılık düzenleme ve denetleme kurumunda çalışan kişilere kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek; bilgi teknolojileri ve iletişim kurumunda çalışan kişilerin kamu ihale

kurumunda çalışan kişilere kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.008$ ).

Çalışanların ortalama aylık gelirlerine göre ücret adalet algı ve iş tatmin puanları arasındaki farklılıklar Tablo 3.15'te yer almaktadır.

**Tablo 3.15** Ortalama Aylık Gelire Göre Ücret Adalet Algı Ölçeği ve İş Tatmin Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

| N=262               | Ortalama Aylık Gelir | N   | Ort. | S. Sapma | Sıra Ort. | Test İst.  | p      | Fark  |   |
|---------------------|----------------------|-----|------|----------|-----------|------------|--------|-------|---|
| Ücret Adalet Algısı | 1- 5501-6500         | 124 | 1.92 | 0.74     | 137.58    | $\chi^2$ : | 30.090 | 0.00* | 1-3<br>1-5<br>2-5<br>2-6<br>3-4<br>3-5<br>3-6 |
|                     | 2- 6501-7500         | 44  | 1.80 | 0.94     | 112.09    |            |        |       |   |
|                     | 3- 7501-8500         | 61  | 1.62 | 0.57     | 103.75    |            |        |       |   |
|                     | 4- 8501-10500        | 14  | 2.41 | 1.02     | 169.00    |            |        |       |   |
|                     | 5- 10501-12500       | 11  | 2.55 | 0.73     | 196.59    |            |        |       |   |
|                     | 6- 12501+            | 8   | 2.57 | 0.78     | 200.44    |            |        |       |   |
| İş Tatmin Düzeyi    | 1- 5501-6500         | 124 | 3.27 | 0.59     | 156.57    | F:         | 6.129  | 0.00* | 1-3<br>1-6                                    |
|                     | 2- 6501-7500         | 44  | 2.91 | 0.81     | 113.18    |            |        |       |   |
|                     | 3- 7501-8500         | 61  | 2.85 | 0.50     | 102.08    |            |        |       |   |
|                     | 4- 8501-10500        | 14  | 3.14 | 0.70     | 141.32    |            |        |       |   |
|                     | 5- 10501-12500       | 11  | 3.03 | 0.55     | 122.59    |            |        |       |   |
|                     | 6- 12501+            | 8   | 2.47 | 0.71     | 63.00     |            |        |       |   |

$\chi^2$ : Kruskal Wallis H Testi, F: Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), sd:5, \* $p \leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Çalışanların ortalama aylık gelirlerine göre ücret adalet algı puanları arasında anlamlı bir farklılık gözleendiği ( $p \leq 0.05$ ) ve farklılıkların hangi gelir düzeyleri arasında olduğuna dair yapılan Mann Whitney U test sonucuna göre ortalama aylık geliri 5501-6500 TL arasında olan kişilerin geliri 7501-8500 TL arasında olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek; ortalama aylık geliri 5501-6500 TL arasında olan kişilerin geliri 10501-12500 TL arasında olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.01$ ). Ortalama aylık geliri 6501-7500 TL arasında olan kişilerin geliri 10501-12500 TL arasında olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük; ortalama aylık geliri 6501-7500 TL arasında olan kişilerin geliri 12501 TL üstünde olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.01$ ). Ortalama aylık geliri 7501-8500 TL arasında olan kişilerin geliri 8501-10500 TL arasında olan kişilere kıyasla

ücret adalet algılarının daha düşük; ortalama aylık geliri 7501-8500 TL arasında olan kişilerin geliri 10501-12500 TL arasında olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük; ortalama aylık geliri 7501-8500 TL arasında olan kişilerin geliri 12501 TL üstünde olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.01$ ).

Çalışanların ortalama aylık gelirlerine göre iş tatmin puanları arasında anlamlı bir farklılık gözleendiği ( $p \leq 0.05$ ) ve farklılıkların hangi gelir düzeyleri arasında olduğuna dair yapılan Tukey test sonucuna göre ortalama aylık geliri 5501-6500 TL arasında olan kişilerin geliri 7501-8500 TL arasında olan kişilere kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek; ortalama aylık geliri 5501-6500 TL arasında olan kişilerin geliri 12501 TL üstünde olan kişilere kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir ( $p \leq 0.01$ ).

### 3.5.6. Ücret Adalet Algısı ve İş Tatmini İlişkinin Analizi: Regresyon Analizi

Ücret adalet algısının, iş tatmin düzeyleri üzerine etkisine yönelik regresyon analiz sonuçları Tablo 3.16'da yer almaktadır.

**Tablo 3.16** Ücret Adalet Algısının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi

|                     | İş Tatmin Düzeyi |      |       |       |                |        |       |
|---------------------|------------------|------|-------|-------|----------------|--------|-------|
|                     | B                | Beta | t     | p     | R <sup>2</sup> | ANOVA  |       |
|                     |                  |      |       |       |                | F      | p     |
| Sabit Değer         | 2.57             |      | 25.98 | 0.00* | 0.102          | 29.438 | 0.00* |
| Ücret Adalet Algısı | 0.26             | 0.32 | 5.43  | 0.00* |                |        |       |

Bağımlı Değişken: İş Tatmin Düzeyi, \* $p \leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Çalışanların ücret adalet algılarının iş tatminleri üzerine pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaptığı gözlenmiş olup, çalışanların ücret adalet algıları arttıkça iş tatminlerinin arttığı sonucuna varılmıştır ( $p \leq 0.05$ ).

Bağımsız idari otoritelerde görev yapan kamu çalışanlarının ücret adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.5.7. Demografik Değişkenler Kontrol Altına Alındığında Ücret Adalet Algısının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi

Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, bağımsız idari otoritelerde toplam deneyim ve ortalama aylık gelir değişkenlerinin etkisi kontrol altına alındığında ücret adalet algı düzeylerinin iş tatmin düzeyleri üzerine etkisine yönelik hiyerarşik regresyon sonuçları Tablo 3.17’de yer almaktadır.

**Tablo 3.17** Demografik Değişkenler Kontrol Altına Alındığında Ücret Adalet Algısının, İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi

| Model               |  | İş Tatmin Düzeyi |       |       |       |                |                     |       |       |
|---------------------|--|------------------|-------|-------|-------|----------------|---------------------|-------|-------|
|                     |  | B                | Beta  | t     | p     | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | ANOVA |       |
|                     |  |                  |       |       |       |                |                     | F     | p     |
| 1                   | Sabit Değer                                | 3.52             |       | 6.18  | 0.00* | 0.096          | 0.096               | 3.853 | 0.00* |
|                     | Cinsiyet<br>(1:Kadın, 2:Erkek)             | 0.18             | 0.14  | 2.18  | 0.03* |                |                     |       |       |
|                     | Yaş  | -0.02            | -0.16 | -0.87 | 0.39  |                |                     |       |       |
|                     | Medeni Durum<br>(1:Bekâr, 2:Evli)          | -0.09            | -0.07 | -1.01 | 0.32  |                |                     |       |       |
|                     | Eğitim Durumu                              | 0.04             | 0.04  | 0.54  | 0.59  |                |                     |       |       |
|                     | Toplam İş Deneyimi                         | 0.03             | 0.27  | 1.24  | 0.22  |                |                     |       |       |
|                     | Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Deneyim | -0.03            | -0.21 | -1.50 | 0.14  |                |                     |       |       |
|                     | Ortalama Aylık Gelir                       | -0.08            | -0.16 | -1.46 | 0.15  |                |                     |       |       |
| 2                   | Sabit Değer                                | 3.10             |       | 5.79  | 0.00* | 0.218          | 0.122               | 8.817 | 0.00* |
|                     | Cinsiyet<br>(1:Kadın, 2:Erkek)             | 0.19             | 0.14  | 2.45  | 0.02* |                |                     |       |       |
|                     | Yaş  | -0.03            | -0.22 | -1.25 | 0.21  |                |                     |       |       |
|                     | Medeni Durum                               | -0.03            | -0.02 | -0.32 | 0.75  |                |                     |       |       |
|                     | Eğitim Durumu                              | 0.04             | 0.04  | 0.61  | 0.55  |                |                     |       |       |
|                     | Toplam İş Deneyimi                         | 0.04             | 0.32  | 1.58  | 0.12  |                |                     |       |       |
|                     | Bağımsız İdari Otoritelerde Toplam Deneyim | -0.02            | -0.15 | -1.17 | 0.24  |                |                     |       |       |
|                     | Ortalama Aylık Gelir                       | -0.13            | -0.27 | -2.62 | 0.01* |                |                     |       |       |
| Ücret Adalet Algısı | 0.29                                       | 0.36             | 6.28  | 0.00* |       |                |                     |       |       |

Bağımlı Değişken: İş Tatmin Düzeyi, \*p≤0.05: İlişki Anlamlı

Model 1’ e bakıldığında; yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılı ve ortalama aylık gelir

değişkenlerinin iş tatmin düzeyleri üzerine anlamlı bir etki yapmadığı ( $p>0.05$ ); cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyleri üzerine anlamlı bir etki yaptığı gözlenmiş olup ( $p\leq 0.05$ ), erkeklerin kadınlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Model 2' ye bakıldığında; ücret adalet algı değişkeninin regresyona girmesi ile yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yıl değişkenlerinin iş tatmin düzeyleri üzerine anlamlı bir etki yapmadığı ( $p>0.05$ ); cinsiyet, ortalama aylık gelir ve ücret adalet algı değişkenlerinin iş tatmin düzeyleri üzerine anlamlı bir etki yaptığı gözlenmiş olup ( $p\leq 0.05$ ), erkeklerin iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu, ortalama aylık gelir azaldıkça ve ücret adalet algısı arttıkça iş tatmin düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Düzeltilmiş  $R^2$  değerlerine baktığımızda; 1.model için iş tatmin düzeylerindeki %9.6 oranında varyansın cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, bağımsız idari otoritelerde toplam deneyim ve ortalama aylık gelir değişkenleri tarafından açıklandığı, 2.modelde için ise %12.2 oranında açıklandığı gözlenmiştir.

### 3.5.8. Mevzuattan Etkilenme Durumlarının, Ücret Adalet Algısı ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü

Mevzuattan etkilenme durumlarının, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolüne ilişkin moderatör regresyon analiz sonuçları Tablo 3.18'de yer almaktadır.

**Tablo 3.18** Mevzuattan Etkilenme Durumlarının, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü

|                        | İş Tatmin Düzeyi |       |       |               |      |       |               |        |       |
|------------------------|------------------|-------|-------|---------------|------|-------|---------------|--------|-------|
|                        | B                | t     | p     | Güven Aralığı |      | $R^2$ | Düz.<br>$R^2$ | F      | p     |
|                        |                  |       |       | Alt           | Üst  |       |               |        |       |
| Sabit Değer            | 3.06             | 77.72 | 0.00* | 2.98          | 3.14 | 0.133 | 0.002         | 13.238 | 0.00* |
| a.Ücret Adalet Algısı  | 0.30             | 6.14  | 0.00* | 0.21          | 0.40 |       |               |        |       |
| b.Mevzuattan Etkilenme | 0.49             | 2.74  | 0.01* | 0.14          | 0.84 |       |               |        |       |
| a * b                  | -0.12            | -0.68 | 0.50  | -0.45         | 0.22 |       |               |        |       |

Bağımlı Değişken: İş Tatmin Düzeyi, \* $p\leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Mevzuattan etkilenmeyen çalışanların oranı %9.2 (24 kişi), etkilenenlerin oranı %90.8 (238 kişi) olduğu gözlenmiş olup, mevzuattan etkilenme durumlarının, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olmadığı sonucuna varılmıştır ( $B=-0.12$ ,  $p>0.05$ ).

Bu sonuca göre, H2 hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5.9. Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Faktörlerinin Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü

Cinsiyetin, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 3.19’da yer almaktadır.

**Tablo 3.19** Cinsiyetin, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü

|                        | İş Tatmini |       |       |               |      |                |                     |        |       |
|------------------------|------------|-------|-------|---------------|------|----------------|---------------------|--------|-------|
|                        | B          | t     | p     | Güven Aralığı |      | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> | F      | p     |
|                        |            |       |       | Alt           | Üst  |                |                     |        |       |
| Sabit Değer            | 3.07       | 81.14 | 0.00* | 3.00          | 3.15 | 0.125          | 0.008               | 12.234 | 0.00* |
| a. Ücret Adalet Algısı | 0.26       | 5.54  | 0.00* | 0.17          | 0.36 |                |                     |        |       |
| b. Cinsiyet            | 0.16       | 2.08  | 0.04* | 0.01          | 0.31 |                |                     |        |       |
| a*b                    | -0.15      | -1.54 | 0.12  | -0.34         | 0.04 |                |                     |        |       |

Bağımlı Değişken: İş Tatmin Düzeyi, \* $p\leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Cinsiyetin, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olmadığı gözlenmiştir ( $B=-0.15$ ,  $p>0.05$ ).

Yaşın, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 3.20’de yer almaktadır.

**Tablo 3.20** Yaşın, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü

|                       | İş Tatmini |       |       |               |       |       |         |        |       |
|-----------------------|------------|-------|-------|---------------|-------|-------|---------|--------|-------|
|                       | B          | t     | p     | Güven Aralığı |       | R2    | Düz. R2 | F      | p     |
|                       |            |       |       | Alt           | Üst   |       |         |        |       |
| Sabit Değer           | 3.07       | 82.07 | 0.00* | 3.00          | 3.15  | 0.149 | 0.001   | 15.032 | 0.00* |
| a.Ücret Adalet Algısı | 0.27       | 5.81  | 0.00* | 0.18          | 0.37  |       |         |        |       |
| b.Yaş                 | -0.02      | -3.36 | 0.00* | -0.04         | -0.01 |       |         |        |       |
| a*b                   | -0.01      | -0.59 | 0.55  | -0.02         | 0.01  |       |         |        |       |

Bağımlı Değişken: İş Tatmin Düzeyi, \* $p \leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Yaşın, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olmadığı gözlenmiştir ( $B = -0.01$ ,  $p > 0.05$ ).

Medeni durumun, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 3.21’de yer almaktadır.

**Tablo 3.21** Medeni Durumun, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü

|                       | İş Tatmini |       |       |               |       |       |         |        |       |
|-----------------------|------------|-------|-------|---------------|-------|-------|---------|--------|-------|
|                       | B          | t     | p     | Güven Aralığı |       | R2    | Düz. R2 | F      | p     |
|                       |            |       |       | Alt           | Üst   |       |         |        |       |
| Sabit Değer           | 3.07       | 80.75 | 0.00* | 2.99          | 3.14  | 0.120 | 0.004   | 11.764 | 0.00* |
| a.Ücret Adalet Algısı | 0.25       | 5.33  | 0.00* | 0.16          | 0.35  |       |         |        |       |
| b.Medeni Durum        | -0.16      | -2.06 | 0.04* | -0.31         | -0.01 |       |         |        |       |
| a*b                   | -0.11      | -1.10 | 0.27  | -0.29         | 0.08  |       |         |        |       |

Bağımlı Değişken: İş Tatmin Düzeyi, \* $p \leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Medeni durumun, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olmadığı gözlenmiştir ( $B = -0.11$ ,  $p > 0.05$ ).

Eğitim düzeylerinin, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 3.21’de yer almaktadır.

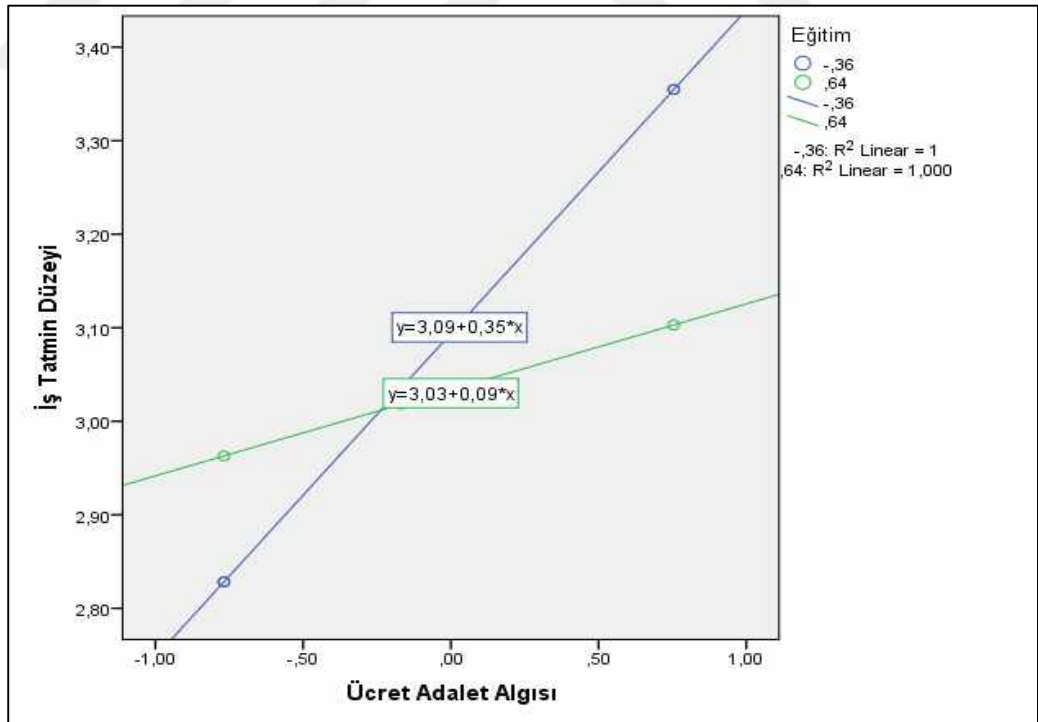
**Tablo 3.22** Eğitim Düzeylerinin, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü

|                       | İş Tatmini |       |       |               |       |       |         |        |       |
|-----------------------|------------|-------|-------|---------------|-------|-------|---------|--------|-------|
|                       | B          | t     | p     | Güven Aralığı |       | R2    | Düz. R2 | F      | p     |
|                       |            |       |       | Alt           | Üst   |       |         |        |       |
| Sabit Değer           | 3.07       | 81.65 | 0.00* | 3.00          | 3.15  |       |         |        |       |
| a.Ücret Adalet Algısı | 0.25       | 5.37  | 0.00* | 0.16          | 0.35  | 0.135 | 0.029   | 13.406 | 0.00* |
| b.Eğitim              | -0.06      | -0.86 | 0.39  | -0.20         | 0.08  |       |         |        |       |
| a*b                   | -0.25      | -2.96 | 0.00* | -0.42         | -0.08 |       |         |        |       |

Bağımlı Değişken: İş Tatmin Düzeyi, \* $p \leq 0.05$ : İlişki Anlamlı

Eğitim düzeylerinin, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olduğu gözlenmiştir ( $B = -0.25$ ,  $p \leq 0.05$ ).

Şekil 3.4'te görüldüğü üzere yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin düşük eğitim düzeyine sahip kişilere kıyasla ücret adalet algıları arttıkça iş tatmin düzeylerinin de daha fazla olduğu görülmektedir.



**Şekil 3.4** Eğitim Düzeylerinin, Ücret Adalet Algısı ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkide Biçimlendirici Rolü

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma bağımsız idari otoritelerde çalışanların ücret adalet algısı ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve ücret rejimini değiştiren mevzuat neticesinde bu değişimin ücret adalet algısı ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye etki edip etmediğini görmek için gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilave olarak çalışanların sahip olduğu bazı sosyo-demografik özelliklerin ücret adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye etkide bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırma verilerine dayanarak elde edilmiş olan sonuçlara yer verilmiş ve bu bilgiler ışığında birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Bağımsız idari otoritelerde çalışan 262 kişi üzerinde gerçekleştirilen anket tekniği ile veriler elde edilmiştir ve bu veriler doğrultusunda, ankete katılan kişilerin öncelikle aynı düzey iş yapan ve aynı sorumlulukları alan çalışanlara ödenen ücret düzeylerini adil bulmadıkları gözlenmiştir. Bu kişilerin ücretlerin düzeyinden çok ücret adaletsizliğinin huzursuzluk yarattığı düşüncesinde oldukları ve kurumlarındaki ücretlendirmenin adaletli olduğuna inanmadıkları görülmüştür. Çalışanların, birlikte çalıştıkları insanları sevdikleri, yaptıkları işten memnun oldukları ve gurur duydukları, işlerini gerçekten severek yaptıkları ve yeni sorumluluklar almayı sevdikleri ortaya çıkmıştır. Tüm bunların yanında daha iyi bir fırsat çiksa kurumlarındaki ücret adaletsizliği sebebiyle iş değiştirmekte tereddüt etmeyecekleri görülmüştür. Çalışan bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biri adaletli davranılmasıdır. Bu sebeple ücret adaletsizliğinin ortadan kaldırılması ile bağımsız idari otoritelerde çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının artırılmasının sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların kurumlarını ve yaptıkları işleri sevdikleri şeklindeki düşüncelerinin yanında ücretlerindeki adaletsizliğe dair düşüncelere sahip olmaları da çalışmanın ilgili bölümlerinde anlatıldığı üzere ücret dışı faktörlerin iş tatmin düzeyleri üzerinde farklı etkiler yaratıyor olduğunu tekrar ortaya koymaktadır.

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında, %44.3' ünün kadın, %55.7' sinin erkek olduğu; %46.9' unun bekâr, %53.1' nin evli olduğu; %27.5' inin

çocuk sahibi olduğu, %72.5' inin çocuklarının olmadığı; %67.2' sinin lisans, %29.8' inin yüksek lisans, %3.1' inin doktora düzeyinde eğitimlerinin olduğu sonuçlardan görülmüştür. Bağımsız idari otoritelerde çalışanların %26.3' ünün Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunda, %17.2' sinin Sermaye Piyasası Kurulunda, %15.3' ünün Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunda, %11.8' inin Kamu İhale Kurumunda, %10.3' ünün Radyo ve Televizyon Üst Kurulunda, %9.9'unun Rekabet Kurumunda, %5.7' sinin Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunda, %1.5' inin Kişisel Verileri Koruma Kurumunda, %1.1' inin Enerji Piyasası Düzenleme Kurumunda, %0.8' inin Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumunda çalıştıkları görülmüştür. Kurumların büyüklükleri ve personel sayılarındaki farklılıklar da araştırmaya katılan çalışanların sayısının kurumlar arası farklılaşmasına sebebiyet vermiş olabilmektedir. Çalışanların yaş ortalamasının 30.82 olduğu, toplam iş deneyim ortalamasının 6.31 yıl olduğu, bağımsız idari otorilerde toplam çalışma yıl ortalamasının 4.66 yıl olduğu gözlenmiştir. Bu da gösteriyor ki bağımsız idari otoritelerde ankete katılan kesimin daha büyük kısmını mevzuattan etkilenen çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan 262 kamu personelinin ücret adalet algılamaları, iş tatmini algılamaları, demografik özelliklere göre algılamaların değişip değişmediği, iki kavram arasındaki ilişkinin boyutu (korelasyon) ve ücret adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi (regresyon) incelenmiştir. Ücret adalet algısının, iş tatmin düzeyleri üzerine etkisine yönelik yapılan regresyon analizi ile çalışanların ücret adalet algılarının iş tatminleri üzerine pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaptığı gözlenmiş olup, çalışanların ücret adalet algıları arttıkça iş tatminlerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi olan; ücret adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotez, yapılan korelasyon analizi ile de doğrulanmıştır.

Çalışanların ücret adaleti algılarına ilişkin yapılan analizlerde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; ücret adalet algısı ile demografik faktörlerin ilişkisinde; yaş, cinsiyet ve medeni durumun ücret adalet algısı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, çalışanların çalıştıkları kuruma göre ücret adalet algı puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiş ve yapılan analizlerde kurumlar arası ücret adalet algılarında kıyaslamalı üstünlükler elde edilmiştir. Bunun

sebebi kurumların sunduğu imkânlardaki farklılıklar şekilde yorumlanabilir. Bir kurumda lojman imkânı varken diğerinde servis imkânı olması ve bu tür aynı yardımlarla ücretlere ilişkin telafiler yapılması, bunlara sahip olmayan kurumlarda ücret adalet algısının daha düşük olmasına sebebiyet verebilmektedir. Daha sonra bu alanda herhangi bir çalışma yapılmak istenirse bu konuda derinlemesine inceleme yapılmasını akademik açıdan bu alana katkı sağlamış olacaktır.

Ortalama aylık gelir değişkenine göre ücret adalet algılarına bakıldığında örneğin geliri 7.501-8.500 TL arasında olan kişilerin, geliri 12.501 TL üstünde olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha düşük olduğu gözlenmiştir, bu da çalışmada elde edilmesi gereken asıl sonucu desteklemektedir ve düşük ücretlilerin yüksek ücretlilere kıyasla ücret adalet algılarının düşük olduğunu göstermektedir. Bu kişilerin ücretlerindeki adaletsizlik algılamalarının yüksek olmasının sebebi yukarıda da varılan sonuçlar içerisinde yer alan ücret düşüklükleri değil, ücret adaletsizlikleridir. Bir bireyin adaletsizlik algılamalarını yaratan unsur ücretlerinin diğer kişilerle karşılaştırılması ile oluşmaktadır. Yasama organları tarafından gerçekleştirilecek çalışmalarda, ücret adaletinin, karşılaştırmalı ücrete dayanan bir unsur olduğu göz önünde bulundurularak detaylı mevzuatsal araştırmalar yapılmasını ve bağımsız idari otoritelerde çalışma arkadaşları ile kendilerini kıyaslayan bireylerin ücretlerini adaletsiz bulmalarının önüne geçilmesini sağlayıcı düzenlemeler yapılması önem arz etmektedir.

Ücret adaleti algısında aylık gelir değişkeni gibi kıdem faktörünün incelenmesi de önemlidir ve detaylı analizlerde, kıdemün ücret adalet algısını etkilediği ve çalışanların bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yılı arttıkça ücret adalet algısının azaldığı sonucuna varılmıştır. Bağımsız idari otoritelerde ücret rejimini değiştiren mevzuatın yürürlüğe giriş tarihi olan 15.01.2012 tarihinden önce işe başlayanlar ve sonra işe başlayanların ücretlerindeki farklılıkların neticeleri gözlemlenmiştir. Bu kurumlarda 9 yıldan az süreli çalışanlar yeni ücret rejimi ile 9 yıldan fazla çalışanlar eski ücret rejimi ile ücretlendirilmektedir. Yeni ücret rejimi ise daha düşük ücret elde edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle ileri analizlerde kıdem değişkeni de analize dahil edilmiş ve çalışanların kıdemlerine göre ücret adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. 9 yıl üzerinde kıdemi olan kişilerin 9 yıl ve altında olan kişilere kıyasla ücret adalet algılarının daha yüksek

olduğu gözlenmiştir. Bu da yüksek ücret alan çalışanların düşük maaş alan çalışanlara göre ücretlerini adaletli buldukları gibi bir sonucu doğurmuştur. Keza düşük ücret alanların adaletsizlik algılamalarının yüksek olması beklenmektedir. Zira diğer çalışanlarla aynı işi yaparak daha düşük ücret elde etmektedirler. Kamu sektöründe ücret rejiminde yapılacak mevzuatsal düzenlemelerle aynı kurumda çalışanların farklı ücret almasının önüne geçilmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde ücret adaleti, ücret tatmini sağlayacak, çalışan motivasyonu ve dolayısıyla iş tatmini artacaktır.

Çalışanların iş tatminine ilişkin yapılan analizlerde elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; yaş ve toplam iş deneyimleri ile iş tatmin düzeyleri arasında ters yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş olup çalışanların yaşı arttıkça iş tatmin düzeylerinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Bağımsız idari otoritelerde çalışanların yaşı ve deneyimleri arttıkça daha yüksek ücret almaları sebebiyle ücret adalet algılarının artması beklenirken iş tatminlerinin daha düşük olma sebebi ise iş tatminin ücret dışı faktörlerden de etkilenen çok yönlü bir kavram olması olarak yorumlanabilir. Bunun yanında cinsiyet ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlendiği ve erkeklerin kadınlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu da erkeklerin toplumsal konjonktürde bir statüye ve bir gelir elde etmeye daha çok ihtiyaç duymaları, aile içerisinde erkeklerin evi geçindirmek gibi asli bir misyonlarının olmaları gibi sebeplerden etkilenmiş olabilmektedir.

Çalışanların çalıştıkları kuruma göre iş tatmin puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir, kurumların sundukları imkânların farklılıkları, kurumdaki fiziksel ortam, yöneticilerle ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve farklı birçok faktör iş tatminini etkileyebilmektedir. Kurumların farklı illerde olması fiziksel koşulları, konfor alanlarını etkileyebildiği için işten duyulan tatmini etkileyebilmektedir. İş tatmin düzeylerini etkileyebilen hem bireysel hem örgütsel faktörler vardır. Bu faktörlerin doğru ve faydalı değerlendirilmesi ile bireylerin iş tatminlerinin artırılması sağlanabilir.

Demografik değişkenler kontrol altına alındığında ücret adaletinin iş tatminine etkisinin incelenmesi amacıyla ücret adalet algı değişkeninin regresyona girmesi ile

yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, bağımsız idari otoritelerde toplam çalışma yıl değişkenlerinin iş tatmin düzeyleri üzerine anlamlı bir etki yapmadığı; cinsiyet, ortalama aylık gelir ve ücret adalet algı değişkenlerinin iş tatmin düzeyleri üzerine anlamlı bir etki yaptığı gözlenmiş olup, erkeklerin iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu, ortalama aylık gelir azaldıkça ve ücret adalet algısı arttıkça iş tatmin düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Bazı sosyo-demografik değişkenler kontrol altına alındığında ücret adaletinin iş tatminini açıklama düzeyi etkilenmektedir. Ücret adaleti algısındaki bir değişimin iş tatminine etkisinin kontrolleri eklediğimizde değişiklik gösterdiğini görüyoruz. Ücret adaleti algısı ve diğer faktörlerin bir arada olması halinde modelin iş tatminini %12,2 açıkladığı görülmektedir. Bu alanda gerçekleştirilecek olan çalışmalarda iş tatminini etkileyen diğer unsurların daha detaylı incelenmesi gerekliliği dikkate alınmalıdır.

Bu çalışma için oluşturulan mevzuattan etkilenme değişkeni kıdem ve aylık gelir değişkenleri ile elde edilmiştir. Mevzuattan etkilenme durumlarını, cinsiyeti, yaş ve medeni hali moderatör koyarak yaptığımız analizlerde; mevzuattan etkilenme durumunun ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. Cinsiyetin, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olmadığı gözlenmiştir. Yaşın, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olmadığı gözlemlenmiştir. Eğitim düzeylerinin, ücret adalet algısı ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rolü olduğu gözlenmiştir ve yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin düşük eğitim düzeyine sahip kişilere kıyasla ücret adalet algıları arttıkça iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan bu analizler sonucunda araştırmanın diğer hipotezi doğrulanamamış ve ücret adaleti algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide mevzuattan etkilenme durumunun pozitif yönlü düzenleyici bir etkisi bulunmamıştır. Bunun birçok sebebi olabilmekle birlikte, mevzuattan etkilenenlerin ücret adalet algılarının düşük olduğu sonucunu göz önüne aldığımızda şunu söyleyebiliriz ki, ücret adaletinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi olması nedeniyle adaletli ücret dağılımının yolları aranmalı, diğer kamu kurumlarında ve genel olarak kamu sektöründe ücret adaletinin ne ifade ettiği detaylı araştırılmalıdır.

Tüm bu sonuçlar ışığında, ücret adaleti kamuda iş tatmin düzeylerini etkilediği görülen bir faktör olması sebebiyle üzerinde detaylı akademik araştırma yapılması gereken bir konudur. Örgütsel adaletin bir unsuru olmakla beraber ücret tatmininin de önemli bir faktörüdür. Bu çalışmada yalnızca adalet algıları, iş tatmini ve mevzuatın etkilerinin ilişkisine değinildiğinden iş tatminini etkileyebilecek ve ara değişken olarak değerlendirilebilecek başka değişkenler kapsam dışında bırakılmıştır. Bu bakımdan benzer konularda yapılacak gelecek çalışmalarda, özellikle ücret ödeme şekillerine göre, kurumların çalışanlarına sundukları farklı imkânlar, buldukları şehirlerdeki yaşam zorlukları gibi faktörlerin iş tatmini ve adalet algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi faydalı olacaktır. İş tatmini, ücret adaletinden etkilenen bir değişken olmasının yanında, farklı birçok unsur ile açıklanacak geniş bir kavram olması sebebiyle, ücret adaletsizliği yaşanan diğer kamu kurumlarında farklı perspektiflerden incelenmesi gereken bir kavramdır. Çalışma, bağımsız idari otoriterlerle sınırlı olarak gerçekleştirilmiş ve mevzuattan etkilenen diğer kamu kurumları kapsam dışı bırakılmıştır. Tüm kamu sektöründe mevzuat etkilerini detaylı inceleme yönünde daha geniş çalışmalar yapılabilir. Kamu personelinin hak ettiği adaletli uygulamalara kavuşturulması için ücret adaletini sağlamaya yönelik düzenlemeler yapılması, gelecekte yapılacak mevzuatsal düzenlemelerde, kamu çalışanlarının ücretlerini çalışma arkadaşlarıyla kıyasladığının göz önünde bulundurulması üzerinde dikkatle durması gereken bir konudur.

## KAYNAKÇA

Adams J. S, “Toward an understanding of inequity”, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Nol. 67, No.5, ss.422-436, 1963.

Adams, J. S., “Inequity in social exchange”, in Berkowitz, L. (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, Academic Press, New York, v.2, ss. 233-256, 1965.

Ajang, P. E. **Assessing The Role Of Work Motivation On Employee Performance**, Umeå School of Business and Economics, C- Level Thesis, 2007.

Akduman, G., Hatipoğlu, Z., Yüksekbilgili Z., “Organizational Justice Perception According to Marital Status”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1 (1), 1-13, 2015.

Alas, C. “Kadın akademisyenlerin kariyer engeli ve iş tatmini deneyimleri üzerine fenomenolojik bir araştırma”, Master's Thesis, Sakarya Üniversitesi, 2019.

Alharbi, A. A., Dahinten, V. S., & MacPhee, M., “The relationships between nurses’ work environments and emotional exhaustion, job satisfaction, and intent to leave among nurses in Saudi Arabia”, **Journal of Advanced Nursing**, 76(11), ss. 3026-3038, 2020.

Alparslan, A. M., “Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini Mi İşyerinde Mutluluk Mu?”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 30(1).203-215, 2016.

Altundiş, M., “Bağımsız İdari Otoritelerin Türk Hukuku’nda Ortaya Çıkardığı Sorunlar ve Türk Hukukuna Etkileri”, **Danıştay Dergisi**, Sayfa:1–9, 2006.

Andrew A. Luchak, “What Kind of Voice Do Loyal Employees Use?”, **British Journal of Industrial Relations**, 41:1, 0007–1080 ss. 115–134, March 2003.

Anis, S.,& Mekki, H., “Level of Fairness and Justice in Labor Market: Evidence from Tunisia Post-Revolution”, **Journal of the Knowledge Economy**, 1-28, 2020.

Ardıyok, Ş., “Devletin Piyasalara Müdahalesi: Regülasyon”, **Doğal Tekeller ve Regülasyon**, Ankara, Kasım 2001.

Aslan, H., “Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 9 (2) , 1452-1469, 2020.

Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A., “The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education”, **Journal of Cleaner Production**, 142, 2352-2363, 2017.

Ataay, A., “Effects of Referents’ Gender and Hierarchical Level on Employees’ Satisfaction with Pay”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 46(10), ss. 1623–1636, 2018.

Ataay, İsmail D, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Banksis Yayınları, No:10, İstanbul, 1985.

Berry, Mary L., "Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction, and Age.. " PhD diss., University of Tennessee, 2010.

Bakotić, D., “Relationship between job satisfaction and organisational performance”, **Economic research-Ekonomska istraživanja**, 29(1),118-130, 2016.

Benmelech, E., Bergman, N., & Kim, H. “Strong employers and weak employees: How does employer concentration affect wages?”, **National Bureau of Economic Research**,(No. w24307), 2018.

Bentley, T.,**Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006.

Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S.,“Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes”,**Nursing outlook**, 66(2), 180-189, 2018.

Borzaga, C.,& Tortia, E., “Worker Motivations, Job Satisfaction, And Loyalty in Public And Nonprofit Social Services”, **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, 35(2), ss. 225-248, 2006.

Chan, S. C., “Participative leadership and job satisfaction”, **Leadership & Organization Development Journal**, 40(3), 2019.

Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D.,“Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study”, **Public Administration**, 95(1), 178-195, 2017.

Cooper, J.C. and Kovacic, W.E., “Behavioral economics: implications for regulatory behavior”, **Journal of Regulatory Economics**, Vol. 41 No. 1, ss. 41-58, 2012.

Colquitt, J. A., “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 386–400, 2001.

Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F., “The relationship between presenteeism and job satisfaction: a mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support”, **European Management Journal**, 2020

Crossman A., Bassem Abou-Zaki, "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18 Issue: 4, pp.368-376, 2003.

Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, “Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement”, **Frontiers in Psychology**, 9, 132, 2018.

Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L., “Pay Satisfaction And Organizational Outcomes”, **Personnel Psychology**, 58(3), 613–640, 2005.

Çakır, Ö., “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, **Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları**, Ankara, Temmuz 2006.

Çakır, V. O., Yurtseven, C. N., & Dal, S., “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 9(3), 78-87, 2017.

Çetinkaya, A. Ş., “Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ücrete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık İşletmeleri Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 374-399, 2016.

Çınar, Ö., & Özyılmaz, F. Z., “İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesinde Bir Uygulama”, **Iğdir University Journal of Social Sciences**, (17).533-556, 2019.

Çil Koçyiğit, S. & Karadoğan, N., “Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi (PDEÖS) ve Maliyetlere Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9(1), 505-526, 2017.

Çolak Alsat, O. “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisini Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Demir, G., “Örgütlerde adalet algısının iş tatmini üzerine etkisi: Akdeniz Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma”, Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Demircan, N.Ç., ve Yıldız, S., “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar, Cilt.8, Sayı. ss. 28, 2009.

Dittrich John E. ve Carrell Michale R., “Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departmental absence and turnover rates, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 24, ss.29-40, 1979.

Dönmez E., “Türkiye’de Bağımsız İdari Otoriteler”, **Ankara Barosu Dergisi**, Sayı:2, ss. 54–68, 2003.

Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., ... & Wang, Y. “The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: the mediating role of social support”, **Health and quality of life outcomes**, 17(1), ss. 93, 2019.

Düzgün, M. S., & Marşap, A., “Performans Değerlendirme Ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 25(3), 787-810, 2018.

Dyer, L. and Theriault R., “The determinants of pay satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 61, No.5, ss.596- 604, 1976.

Ege, İ., “Bağımsız İdari Otoriteler (Bağımsız Düzenleyici Kurumlar): Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu Örneği”, **Kapadokya Akademik Bakış Dergisi**, 4(1):1-29, 2020.

Ellorenco, S., Teng-Calleja, M., Jay Bertulfo, D., Clemente, J., A., & Menguito, M.L., “Work-Nonwork Spillover of Wage Justice through Work Capabilities in Low and Middle Income Workers”, **Journal of Human Development and Capabilities**, 20:3, ss. 329-344, 2019.

Erten, M., “Bağımsız denetçilerde rol belirsizliği, rol çatışması ve algılanan iş yükünün iş tatmini üzerindeki etkisi”, Master's thesis, Işık Üniversitesi, 2018.

Fisher, C., “Happiness at Work”, **International Journal of Management Reviews**, 12 (4): ss. 384–412, 2010.

Folger, R.,& Konovsky, M.A., “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions”, **Academy of Management Journal**, 32, ss. 115-130, 1989.

Garfinkel P.E. ve diğeri, “Predictors Of Professional And Personal Satisfaction With A Career in Psychiatry”, **The Canadian Journal Of Psychiatry**, Vol.50, No.6, May 2005.

Gelens J., Dries N., Hofmans J., Pepermans R., “The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda”, **Human Resource Management Review**, ss.1-13, 2013.

Green, C.,& Heywood, J. S., “Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?”, **Economica**, 75(300), ss. 710-728, 2008.

Greenberg, J., “Cognitive Revaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity”, **The Academy of Management Journal**, C. 32, S. 1, ss. 174, 1989.

Günay, Z., “İş Tatmini Boyutlarının İş Güvenliği Uzmanları Ve İşyeri Hekimleri Açısından Ağırlıklandırılması: Ahp Uygulaması”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(3), ss. 2234-2245, 2018.

Hackman, J. R.,& Oldham, G. R., “Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, 60(2), ss. 159–170, 1975.

Harrison, D.A., D.A. Newman and P.L. Roth, “How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences”, **Academy of Management Journal**, 49(2), ss. 305-325, 2006.

Heneman, Herbert G. and Schwab, Donald P., “Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement” ,**International Journal of Psychology**, Vol. 20, ss.129-141, 1985.

Herzberg, F., B. Mausner and B. Snyderman,**The Motivation to Work**,John Wiley, New York, 1959.

Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A., “Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, 81, ss. 73-82, 2019.

Huseman R.C.,Hatfield J.D., Miles E.W., “A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.2, ss.222-234, 1987.

İlman, T., ve Tekeli, R., “Regulatory Agencies Which Regulate Competition in Turkey And Usa”, **Journal of Institute of Social Sciences**, Vol:5, No:1, ss. 378-395, 2017.

İnce, Ö., “İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek”, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ss. 21, 2003.

Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G., “An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment”, **International Journal of Public Administration**, ss. 1-9, 2019.

Karamanlıoğlu, A. U., Güner, G., Bahadır, B. E., & Yeloğlu, H. O., “Kişi-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Tatmini Nasıl Bir Aracılık Rolü Üstlenir? Görgül Bir Çalışma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 7(3), ss. 26-39, 2019.

Kaya, A., **Bağımsız ve Düzenleyici Üst Kurullar**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2004.

Kaya, E., “Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki ılımlılaştırıcı etkisi: Discount marketler üzerinde bir uygulama”, Master's thesis, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Kestane, D., ve Koç M., “Yapısal ve İşlevsel Özellikleriyle Türkiye’de Üst Kurullar ve Kamu İhale Kurumu”, **Belediye Dünyası Dergisi**, Cilt:3, Sayı:12, ss. 15-20, 2002.

Khan, S. and Usman H., “Procedural Justice & Organizational Performance”, **Abasyn Journal of Social Science**, Volume: 4, Issue: 1, ss. 36-51, 2012.

Latham, G. P., & Pinder, C. C., “Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century”, **Annual Review of Psychology**, 56(1), ss. 485–516, 2005.

Lee, S. E., MacPhee, M., & Dahinten, V. S., “Factors related to perioperative nurses' job satisfaction and intention to leave”, **Japan Journal of Nursing Science**, 17(1), e12263, 2020.

Levi-Faur, D., “Regulatory capitalism and the reassertion of the public interest”, **Policy and Society**, 27, ss. 181– 191, 2008.

Loan, L., “The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction”, **Management Science Letters**, 10(14), ss. 3307-3312, 2020.

Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R., “Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2016.

McDonald M. Karen, “Worker Attitudes Toward Pay Equity: Job Union and Womens Equality Factors”, Master Dissertation, Saint Mary’s University, Nova Scotia, 1993.

Meydan, C. H., “Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 36, Kayseri, ss. 195 –222, 2010.

Mohd Zina, L., “Internal And External Equity Of Salary Management”, **Malaysia Proceedings of National Human Resource Management Conference**, ss. V1-V5, Universiti Utara Malaysia, September 2018.

Montoya, A. and Trillas, F., Independent Regulators: Theory, Evidence And Reform Proposals, **Q Emerald Group Publishing Limited**, ISSN 1463-6697, VOL. 15 No:3, ss. 39-53, 2013.

Muchinsky, P., **Psychology Applied To Work** (8th ed.), CA: Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, 2006.

Mudor, H., “Conceptual Framework On The Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, And Turnover”, **Journal Of Economics And Behavioral Studies**, 2(2), ss. 41-49, 2011.

Novikova, O., Ostafiichuk, Y., & Khandii, O., “Social justice and economic efficiency of the modern labour market”, **Baltic Journal of Economic Studies**, 5(3), ss. 145-151, 2019.

Orhaner, E, Birsen, K, Kurumlu, Y., “Performansa sisteminde sistemde hekimlerin örgütsel adalet algısı (Hekimlerin ödemelere yönelik adalet algısı)”, **Türkiye Halk Sağlığı Dergisi**, 18 (2), ss. 172-191, 2020.

Pang, K.,& Lu, C. S., “Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance”, **Maritime Business Review**, 3(1), 2018.

Petrescu, A. I.,& Simmons, R., “Human Resource Management Practices And Workers' Job Satisfaction”, **International Journal Of Manpower**, 2008.

Petty,G.C., Brewer E.W., ve Beth Brown B.,2005, “Job Satisfaction Among Employees Of A Youth Development Organization”, **Child & Youth Care Forum**, Vol.34, Issue 1, ss.57-73, 17s, 3 charts, 2005.

Phillips, N., “States and Modes of Regulation in the Global Political Economy”. In: M. Minogue, L. Carino (eds), **Regulatory Governance in Developing Countries**, ss. 17– 38. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2006.

Pinto, E. P., “The Influence Of Wage On Motivation And Satisfaction”, **International Business & Economics Research Journal (Iber)**, 10(9), ss. 81-92, 2011.

Pritchard Robert D., “Equity theory: A review and critique”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 4, ss.176- 211, 1969.

Provis, C., “Comparative Wage Justice”, **Journal of Industrial Relations**, 28(1), ss. 24–39, 1986.

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A., “Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment”, **Review of Managerial Science**, ss. 1-28, 2019.

Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Gorgenson, D. O., “Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 56(1), ss. 75–94, 1972.

Ronen S., “Equity perception in multiple comparison: A field study”, **Human Relations**, Vol.39, No.4, ss.333-346, 1986.

Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz T., Rebeca I., Gourlay, S., “Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach”, **The International Journal of Human Resource Management**, ss. 1–31, 2018.

Scholl R., Cooper E. Ve Mckenna R., “Referent Selection InDetermining Equity Perceptions: Differential Effects On Behavioral and attitudinal outcomes”, **Personel Psychology**, Vol. 40, ss.113- 125, 1987.

Sekaran U., “Paths To The Job Satisfaction Of Bank Employees”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol 10, ss. 347-359, 1989.

Selden, Sally Coleman, Patricia Wallace Ingraham, and Willow Jacobson, “Human Resource Practices in State Governments: Findings From A National Survey”, **Public Administration Review** 61(5): 598–607, 2001.

Simon C.H. Chan, "Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work", **Leadership & Organization Development Journal**, 2019.

Skirbekk, V., "Age and individual productivity: A literature survey", **Vienna Yearbook of Population Research**, ss. 133-155, 2004.

Steijn, B., "Human Resource Management And Job Satisfaction in The Dutch Public Sector", **Review Of Public Personnel Administration**, 24(4), ss. 291-303, 2004.

Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P., "Motivation, Pay Satisfaction, And Job Satisfaction Of Front-Line Employees", **Qualitative Research in Accounting & Management**, ss. 161-179, 2011.

Summers T.P. ve Hendrix W.H., "Modelling The Role Of PayEquity Perceptions: A Field Study", **Journal Of Occupational Psychology**, Vol.64, ss.145-157, 1991.

Sweeney, P., D., & Dean B. McFarlin, D., B., "Social Comparisons And Income Satisfaction: A Cross-National Examination", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.77, Issue 2, 1 chart., Jun 2004.

Syed, R. F., "Ethical business strategy between east and west: an analysis of minimum wage policy in the garment global supply chain industry of Bangladesh", **Asian Journal of Business Ethics**, ss.1-15, 2020.

Şen, İ., "Üniversite Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisine Dönük Bir Alan Araştırması: Karabük Üniversitesi İdari Personel Örneği", Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Tağ, M. N., & Hıdıroğlu, D., "Kaymakamların Algılanan Liderlik Tarzı Çalışanların İş Tatminini Etkiliyor mu? Ampirik Bir Çalışma", **Istanbul University Journal of the School of Business Administration**, 47(2) ss. 233-258, 2018.

Tan, T., "Bağımsız İdari Otoriteler ve Düzenleyici Kurumlar", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:2, ss.11-37, 2002.

Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. & Eğriboz, N., "Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki", **Journal of International Social Research**, 12(62), ss.1604-1614, 2019.

Taşlıyan, M , Hırlak, B., "Örgütsel İletişim Etkinliği İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması:

Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”,**Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3 (2) , ss. 5-36, 2014.

Tekin, E , Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş., “Akademisyenlerde Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”,**Bucak İşletme Fakültesi Dergisi**, 3 (2) , ss. 222-243, 2020.

Telly C.S.,French W.L. Ve Scott W. G., “The relationship of inequity turnover among hourly workers”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, 164, ss.164-172, 1971.

Thatcher, M., “Regulation After Delegation: Independent Regulatory Agencies In Europe”, **Journal of European Public Policy**, 9: 6, ss. 954-972, 2002.

Tietjen, M. A.,& Myers, R. M., “Motivation And Job Satisfaction”, **Management Decision**, 36/4, ss. 226–231, 1998.

Topal, B.& Şahin, H., “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması”,In International Congress Of Management Economy And Policy Proceeding Book, ss. 481, 2017.

Topcu, M. K., “Çalışan Memnuniyet Ölçümüne Yönelik Bir Model Önerisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Örneği”,**Journal of Organizational Behavior Review**, 2(2), ss. 201-216, 2020.

Tremblay M., Sire B. ve Balkın D.B.,“The role oforganizational justice in pay and employee benefit satisfaction,and its effects on work attitudes”, **Group and Organization Management**, Vol.25, No.3, ss.269-290, 2000.

TÜSİAD, “Bağımsız Düzenleyici Kurumlar ve Türkiye Uygulaması”, 2020. <http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1883-bagimsiz-duzenleyici-kurumlarveturkiye-uygulamasi>adresinden erişildi. (ET:02.11.2020)

Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P. “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 248-262, 2010.

Ünsar, S., “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1,ss. 43-56, 2009.

Valet, P., “Social structure and the paradox of the contented female worker: How occupational gender segregation biases justice perceptions of wages.”, **Work and Occupations**, 45(2), ss. 168-193, 2018.

Vermeir, P.; Blot, S.; Degroote, S.; Vandijck, D.; Mariman, A.; Vanacker, T.; Peleman, R.; Verhaeghe, R.; Vogelaers, D., “Communication satisfaction and job

satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study”, **Intensive and Critical Care Nursing**, S096433971730397X, 2018.

Wen, X., Gu, L., & Wen, S., “Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China”, **Journal of Cleaner Production**, 208, ss. 999-1008, 2019.

Yeung, K. “The Regulatory State”. Published in: R. Baldwin, M. Cave, M. Lodge (eds) *The oxford handbook of regulation*, **UK: Oxford University Press**, ss. 64– 85. Oxford, 2010.

Yıldırım, A. ve Demirel, E. T., “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, ss. 133-154, 2015.

Yousef, D. A., “Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government”, **International Journal of Public Administration**, 40(1), ss. 77-88, 2017.

Yücekaya, P. & Dönmez Polat, D., “Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt.12, ss.1267-1284, 2020.

Yüksel. R., “Türkiye’de Kamusal Ücret Rejimi ve Yönetime Etkisi”, *Todaie Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı Uzmanlık Tezi*, ss. 58, Ankara, 1993.

**EKLER****EK-1: Anket Formu****Değerli Katılımcı,**

Bu anket Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen ücret adaleti algısı ve iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırmaya aittir. Çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup vereceğiniz bilgilerin doğruluğu araştırmanın başarısını doğrudan etkileyecektir. Kişisel bilgi ve cevaplarınız genel değerlendirme ve analizlerde kullanılacak detayları üçüncü kişi ve kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Anketi doldurmada göstermiş olduğunuz sabır ve samimiyetten dolayı teşekkür eder; bu araştırmaya katkınız ve göstereceğinize inandığım yakın ilgi için şimdiden minnetlerimi sunarım.

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Burcu GÜLECEK**

## DEMOGRAFİK SORULAR

|           |  |  |                             |
|-----------|--|--|-----------------------------|
| <b>1</b>  | Cinsiyetiniz?  | <input type="radio"/> Kadın  | <input type="radio"/> Erkek |
| <b>2</b>  | Yaşınız?   | .....  |                             |
| <b>3</b>  | Medeni durumunuz?  | <input type="radio"/> Bekâr  | <input type="radio"/> Evli  |
| <b>4</b>  | Çocuğunuz var mı?  | <input type="radio"/> Var  | <input type="radio"/> Yok   |
| <b>5</b>  | Eğitim durumunuz?  | <input type="radio"/> Lise<br><input type="radio"/> Lisans<br><input type="radio"/> Yüksek Lisans<br><input type="radio"/> Doktora   |                             |
| <b>6</b>  | Çalıştığınız Kurum hangisidir?   | <input type="radio"/> Radyo ve Televizyon Üst Kurulu<br><input type="radio"/> Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu<br><input type="radio"/> Sermaye Piyasası Kurulu<br><input type="radio"/> Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu<br><input type="radio"/> Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu<br><input type="radio"/> Kamu İhale Kurumu<br><input type="radio"/> Rekabet Kurumu<br><input type="radio"/> Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu<br><input type="radio"/> Kişisel Verileri Koruma Kurumu<br><input type="radio"/> Nükleer Düzenleme Kurumu<br><input type="radio"/> Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu |                             |
| <b>7</b>  | Kurumunuzdaki unvanınız?<br>(Unvanınıza en yakın seçeneği işaretleyiniz) | <input type="radio"/> Uzman Yardımcısı/ Denetçi Yardımcısı<br><input type="radio"/> Uzman/Denetçi  |                             |
| <b>8</b>  | Toplam iş deneyiminiz?   | .....  |                             |
| <b>9</b>  | “Bağımsız İdari Otoriler”de toplam çalışma yılınız?                      | .....  |                             |
| <b>10</b> | Ortalama Aylık Geliriniz?  | <input type="radio"/> 5.500 TL - 6.500 TL<br><input type="radio"/> 6.501 TL - 7.500 TL<br><input type="radio"/> 7.501 TL - 8.500 TL<br><input type="radio"/> 8.501 TL - 10.500 TL<br><input type="radio"/> 10.501 TL - 12.500 TL<br><input type="radio"/> 12.501 TL +...   |                             |

| <b>ÜCRET ADALETİ ÖLÇEĞİ</b> |   | <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b> |
|-----------------------------|---|-------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|----------------------------|
| 11                          | İşimin gerektirdiği sorumlulukları göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.                   | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 12                          | İşimin gerektirdiği eğitim ve öğrenim düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.       | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 13                          | İşimin gerektirdiği mesleki bilgi düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.           | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 14                          | İşimin gerektirdiği deneyimi göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.                         | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 15                          | İşimin gerektirdiği fiziksel çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.                  | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 16                          | İşimin gerektirdiği zihinsel çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.                  | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 17                          | İşimin gerektirdiği duygusal çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.                  | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 18                          | İşimin gerektirdiği stres ve zorluğu göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.                 | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 19                          | İşimin gerektirdiği yönetsel sorumluluğu göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.             | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 20                          | Kurumumdaki fiziksel çalışma ortamını göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.                | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 21                          | İşimin gerektirdiği iş güvenliği risklerini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.          | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 22                          | Aynı düzey iş yapan ve aynı sorumlulukları alan çalışanlara ödenen ücret düzeyini adil buluyorum. | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 23                          | Bir Kurumda ücretlerin düzeyinden çok ücret adaletsizliği huzursuzluk yaratır.                    | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 24                          | Kurumumdaki ücretlendirmenin adaletli olduğuna inanırım.  | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 25                          | Ücret sistemi ve ücretlerdeki dengesizlikler eşitlik duygumu zedeler.                             | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| <b>İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ</b>    |   |                         |                     |                   |                    |                            |
| <b>İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ</b>    |   | <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Tamamen Katılıyorum</b> |
| 26                          | Çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum.                                    | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 27                          | Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.  | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 28                          | Kurumumdaki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.  | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |
| 29                          | İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.                                       | ①                       | ②                   | ③                 | ④                  | ⑤                          |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 30 | Yaptığım işten memnunum.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 31 | Yaptığım işten gurur duyuyorum.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 32 | Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 33 | Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 34 | Kurumumdaki çalışma ortamından memnunum.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 35 | Yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 36 | Kurumumda kendimi geliştirmek için olanaklar var.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 37 | Kurumumda iyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 38 | İşimi gerçekten severek yapıyorum.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 39 | İşimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 40 | İşimi para kazanma aracı olarak değil, bir yaşam tarzı olarak görüyorum.                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 41 | Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu Kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 42 | Çalışmaya devam ediyormamın en önemli nedenlerinden biri, başka bir kurumda işe başlama sürecinin zorluğudur. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 43 | Daha iyi bir fırsat çıkarsa, Kurumumdaki ücret adaletsizliği sebebiyle iş değiştirmekte tereddüt etmem.       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Anket sona ermiştir. Gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız vakit için teşekkür ederim.