

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
YÖNELİK TEMİZLİK ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

SUNA SOYDAN

07712008

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL

2011

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
YÖNELİK TEMİZLİK ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

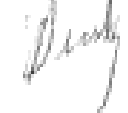
SUNA SOYDAN

07712008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 30/05/2011

Tezin Savunulduğu Tarih: 09/06/2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Turhan Erkmen	
Jüri Üyeleri:	Yrd. Doç. Dr. Esra Öztanır	
	Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik	

İSTANBUL

MAYIS, 2011

ÖZ

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK TEMİZLİK ÜRÜNLERİ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Suna Soydan
Mayıs, 2011**

İşletmelerin verimliliğinin arttırılmasında insan faktörünün öneminin anlaşılması, iş dünyası ve akademik çevrelerin dikkatini çalışanların işyerlerine ve işlerine karşı duygu ve tutumlarına çekmektedir. Bu duygu ve tutumlar hakkında fikir verebilecek iki önemli değişken iş tatmini ve örgütsel adalet algısı olarak ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği tüm olumlu tepki veya duygulardır. Örgütsel adalet algısı ise çalışanların örgüt içindeki davranış ve uygulamaları ne ölçüde adil bulduklarının bir ifadesidir. Her iki olgu da çalışanların daha uzun süre işletmede kalması, daha az devamsızlık ve geç kalma eğilimi göstermeleri ve genel işletme performansının artışı gibi değişkenlerle yakın ilişkide bulunmaktadır.

Bu çalışmada iş tatmini ile örgütsel adalet algısının tanımlanması için yapılan literatür taraması ve bu iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik temizlik ürünleri sektöründe 177 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarının kıdem, çalışılan bölüm, cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği, iş tatmininin ise bu değişkenlerden sadece cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgütsel Adalet Algısı, Temizlik Ürünleri Sektörü.

**A RESEARCH ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB
SATISFACTION AND PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL JUSTICE
IN DETERGENT PRODUCTION SECTOR**

ABSTRACT

Suna Soydan
May, 2011

The significance of human factor in business life is recently discovered, so that emotions and attitudes of workers towards their jobs and working environment have attracted the attention of professional and academic societies. The two strong predictors of these emotions and attitudes seem to be job satisfaction and organizational justice. Job satisfaction describes how content an individual is with his or her job. The term organizational justice is defined as an individual's perception of and reactions to fairness in an organization. Both variables are negatively related to worker turnover and absenteeism, and positively related to general organizational performance.

Research contains the literature review about job satisfaction and organizational justice and the results of an application about 177 workers serving in detergent production sector. Findings suggest that there is a significant relationship between job satisfaction and organizational justice. Furthermore, organizational justice reports display no difference according to demographic features, and so the job satisfaction except gender.

Anahtar Kelimeler: Job Satisfaction, Organizational Justice, Detergent Production Sector.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren, desteğini ve fikirlerini esirgemeyen başta değerli hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen'e ve Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi Dr. Emel Esen'e, sağladıkları destek ve güvenle bana güç veren sevgili arkadaşlarım Nesime Orhan Ok, Nevra Buldur ve Işıl Yunak'a, sabrı ve yardımları için çalışma arkadaşım Hurşit Gürlek'e ve hayatımdaki her zorlukta koşulsuz destekleri ve sevgileriyle her başarımda imzaları olan güzel aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Mayıs, 2011

Suna Soydan

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. İŞ TATMİNİ.....	3
2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı.....	3
2.2. İş Tatminine Yönelik Kuramlar.....	4
2.2.1. İş Tatmin Kuramları.....	5
2.2.1.1. İş Özellikleri Yaklaşımı.....	5
2.2.1.2. İş Görünüm Kuramı.....	6
2.2.1.3. Farklılık Kuramı.....	7
2.2.1.4. Değer Kuramı.....	7
2.2.1.5. Dengeli Durum Kuramı.....	7
2.2.2. Motivasyon Kuramları.....	8
2.2.2.1. İhtiyaç Kuramları.....	8
2.2.2.2. Davranışsal Kuramlar.....	8
2.2.3. İş Dizaynı Kuramları.....	10
2.2.4. Mantıksal Kuramlar.....	11
2.2.4.1. Eşitlik Kuramı.....	13
2.2.4.2. Bekleyiş Kuramı.....	13
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	14
2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	14
2.3.1.1. Mesleki Düzey.....	14
2.3.1.2. Yaş ve İşte Kalma Süresi.....	14
2.3.1.3. Beklentiler.....	15
2.3.1.4. Kişilik ve Duygusal Zeka.....	15
2.3.1.5. Kültür.....	15
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler..	16
2.3.2.1. İşin Kendisi.....	17
2.3.2.2. Ödüller.....	18
2.3.2.3. Süpervizyon ve Yönetim.....	20
2.3.2.4. İletişim.....	21
2.3.2.5. Kurumsal Felsefe Ve Politikalar.....	21
2.3.2.6. Şirket ve Yaptığı İş.....	22
2.4. İş Tatmininin Sonuçları.....	22
2.4.1. İş Tatmininin Birey Üzerindeki Sonuçları.....	23
2.4.1.1. Stres.....	23

2.4.1.2. Psikolojik Bozukluklar.....	23
2.4.1.3. Performans.....	24
2.4.2. İş Tatmininin Örgüt Üzerindeki Sonuçları.....	24
2.4.2.1. Devamsızlık, İşe Geç Gelme ve İşten Ayrılma Niyeti	24
2.4.2.2. Hizmet Kalitesi.....	25
2.4.2.3. Sağlık Harcamaları.....	25
2.4.2.4. Yıkıcı Davranışlar.....	25
2.5. İş Tatmininin Ölçülmesi.....	25
2.5.1. Puanlama Ölçekleri İle İş Tatmin Ölçümü.....	26
2.5.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı.....	26
2.5.3. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi.....	26
2.5.4. Anket ve Mülakat Yolu İle İş Tatmin Ölçümü.....	26
3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI.....	28
3.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı.....	28
3.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	30
3.2.1. Reaktif İçerik Kuramlar.....	30
3.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar.....	32
3.2.3. Reaktif Süreç Kuramlar.....	33
3.2.4. Proaktif Süreç Kuramlar.....	34
3.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları.....	34
3.3.1. Dağıtım Adaleti.....	35
3.3.2. Prosedür Adaleti.....	36
3.3.3. Etkileşim Adaleti.....	37
3.4. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler.....	38
3.4.1. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Bireysel Faktörler.....	38
3.4.2. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler.....	39
3.5. Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları.....	40
3.5.1. Örgütsel Adalet Algısının Birey Üzerindeki Sonuçları.....	40
3.5.1. Örgütsel Adalet Algısının Örgüt Üzerindeki Sonuçları.....	41
3.6. Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesi.....	42
4. VİKİNG TEMİZLİK VE KOZMETİK A.Ş. ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR UYGULAMA	
4.1. Araştırmanın Problemi.....	43
4.2. Araştırmanın Amacı.....	43
4.3. Araştırmanın Önemi.....	43
4.4. Araştırmanın Varsayımları.....	44
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	45
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	45
4.7. Araştırmanın Türü	47
4.8. Araştırmanın Modeli.....	47
4.9. Araştırmanın Yöntemi.....	47
4.9.1. Evren ve Örneklem	47
4.9.2. Veri Toplama Aracı.....	48
4.9.3. Veri Analiz Teknikleri.....	59
4.9.4. Anketin Güvenilirliği	50

4.9.5. Araştırma Verilerin Normal Dağılıma Uyuma Durumunun Test Edilmesi.....	50
4.10. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	50
4.10.1. Kıdeme Göre Dağılım.....	50
4.10.2. Çalışılan Bölüme Göre Dağılım.....	51
4.10.3. Cinsiyete Göre Dağılım.....	52
4.10.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	52
4.12. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
4.13. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	55
4.13.1. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	55
4.13.2. Demografik Değişkenler ile İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Hipotez Sınamaları	68
4. SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA.....	77
EKLER.....	85
Ek 1. Anket Formu.....	85
Ek 2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Tablolar.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	92

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörler.....	12
Tablo 2: İş Tatmini Boyutlarından İşin Kendisi, Ödüller ile Süpervizyon ve Yönetime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
Tablo 3: İş Tatmini Boyutlarından İletişim, Kurumsal Felsefe ve Politikalar ile Şirket ve Yaptığı İşe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..	54
Tablo 4: Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	55
Tablo 5: İş Tatmini ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki	56
Tablo 6: İşin Kendisi ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki.....	57
Tablo 7: İşin Kendisi ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki.....	57
Tablo 8: İşin Kendisi ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki.....	58
Tablo 9: Ödüller ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki.....	59
Tablo 10: Ödüller ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki.....	59
Tablo 11: Ödüller ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki.....	60
Tablo 12: Süpervizyon ve Yönetim ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki...	61
Tablo 13: Süpervizyon ve Yönetim ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki...	61
Tablo 14: Süpervizyon ve Yönetim ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki	62
Tablo 15: İletişim ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki.....	62
Tablo 16: İletişim ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki.....	63
Tablo 17: İletişim ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki.....	64
Tablo 18: Kurumsal Felsefe ve Politikalar ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki.....	64
Tablo 19: Kurumsal Felsefe ve Politikalar ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki.....	65
Tablo 20: Kurumsal Felsefe ve Politikalar ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki.....	66
Tablo 21: Şirket ve Yaptığı İş ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki.....	66
Tablo 22: Şirket ve Yaptığı İş ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki.....	67
Tablo 23: Şirket ve Yaptığı İş ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki.....	68
Tablo 24: Kıdem – İş Tatmini Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	68
Tablo 25: Çalışılan Bölüm – İş Tatmini Mann – Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.....	69
Tablo 26: Cinsiyet – İş Tatmini Mann – Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.....	70
Tablo 27: Eğitim Durumu – İş Tatmini Kruskal Wallis Analizine	71
Tablo 28: Kıdem–Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular	71
Tablo 29: Çalışılan Bölüm – Örgütsel Adalet Mann – Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.....	72
Tablo 30: Cinsiyet–Örgütsel Adalet Mann Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.....	73
Tablo 31: Eğitim Durumu – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: İş Özellikleri Modeli	6
Şekil 2: İşyerinde Eşitlik ve Eşitsizlik..... ..	31
Şekil 3: Araştırmanın Modeli.....	47
Şekil 4: Araştırmaya Katılanların Kıdeme Göre Dağılımı.....	51
Şekil 5: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı.....	51
Şekil 6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	52
Şekil 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	53

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin başarısını arttırma amaçlı yapılan çalışmalarda insan faktörünün büyük önem kazandığı görülmektedir. Organizasyonun hammadde, sermaye, doğal kaynaklar gibi girdilerinin arasında sınırsız yaratıcı gücü ile emek yani insan unsuru öne çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin değerini maddi varlıklardan öte marka bilinirliği, teknolojiyi kullanma becerisi, araştırma – geliştirme çalışmaları ve kurumsal itibar gibi olguların arttırdığı bir gerçektir. Bu olguların tümünde insan emeği ve yaratıcılığı ön koşuldur. Bu sebeple insan kaynağının mümkün olan en verimli şekilde değerlendirilmesinin, işletmelerin başarılı olmasında ve hayatta kalabilmesindeki ön koşullardan biri olarak görülmektedir.

Çalışanların verimliliğinin yüksek düzeyde tutulması ile ilgili yapılan çalışmalarda görülen en önemli değişkenlerden ikisi iş tatmini ve örgütsel adalet algısıdır.

İş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği tüm olumlu tepki veya duygulardır. Çalışanların yaptıkları işten, çalıştıkları çevreden ve genel olarak iş ortamından memnun olmaları pozitif iş sonuçlarına yol açabilmektedir. Öte yandan iş tatmininin düşük olması çeşitli psikolojik rahatsızlıklar, işe yönelik konsantrasyon bozukluğu, işten kaçma, hatta saldırganlık gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir.

Örgütsel adalet algısı ise genel olarak tüm insanların hassasiyetle üzerinde durduğu bir konu olan adalet kavramının iş yaşamına uygulanmış biçimidir, denebilir. Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt içindeki davranış ve uygulamaları ne ölçüde adil bulduklarını ifade etmektedir. İşgörenlerin kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmelerinin, paylaşımların adil olduğunu ve herkese eşit davranıldığını düşünmelerinin, onların iş ortamlarına karşı pozitif duygular besleme ve daha verimli çalışma olasılığını arttırdığı düşünülmektedir.

Hem iş tatmininin hem de örgütsel adalet algısının işletmede kalma süresinin artışı, devamsızlık ve geç kalmaların azalması, genel işletme performansı gibi konularda katkısının olduğu bulunmuştur. Dolayısı ile her iki değişken de insan kaynağını

verimli kullanmayı amaçlayan bir yönetici için dikkatle izlenmesi ve mümkün olan iyileştirmeler için aksiyon ve tedbirlerin planlanmasını gerektiren unsurlardır.

Bu araştırmada iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda giriş bölümüne yer verilmiştir. İkinci bölümde iş tatmini kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla iş tatmininin tanımı, iş tatmini kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin sonuçları ve iş tatmininin ölçüm yöntemleri konusunda yapılan literatür araştırmaları özetlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel adalet algısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde, örgütsel adalet algısının tanımı, örgütsel adalet algısını açıklayan kuramlar, örgütsel adalet algısının boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti kavramları, örgütsel adalet algısının sonuçları ve ölçülmesi konuları ele alınmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin araştırılması amacı ile yapılmış bir uygulama ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve yöntemi açıklanmıştır. Araştırmanın örnekleme ile ilgili bilgiler ve istatistikler yine bu bölümün kapsamındadır. Ayrıca araştırma hipotezleri ortaya konmuş ve araştırma veri analizlerinin sonuçlarına göre bu hipotezlerin doğrulanma durumu incelenmiştir.

Araştırmanın beşince ve son bölümünde yapılan uygulama ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

Günümüz iş dünyasındaki yoğun rekabet ortamı, küreselleşme, teknolojik gelişmeler gibi etkenler organizasyonlarda emek unsurunun, yani işgörenlerin önemini arttırmıştır. İşverenler işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını ve çalışma heveslerini arttırabilecek yöntemler aramaktadırlar. Bu kapsamda son dönemde yürütülen iş hayatına yönelik bilimsel araştırmalar, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve daha verimli çalışma ortamlarının oluşturulmasında çalışanların işlerine yönelik duygu ve tutumlarının önemli bir rol oynadığını işaret etmektedir.

Çalışanların işlerine karşı bazı duygular beslemeleri kaçınılmazdır. Bu duygu ve düşünceler, yani bir çalışanın işine karşı olan tutumu en genel anlamda “**iş tatmini**” terimi ile tanımlanmaktadır.¹ İş görenin, iş tatmininin yüksek olması; işini değerli bulması ve işine karşı olumlu duygular beslemesi anlamına gelmektedir.²

İş tatmini ayrıca “bir bireyin önemli ihtiyaçlarının iş ortamında karşılanıyor olması”, “iş yaşamından beklentiler ile elde edilenler arasındaki fark” ya da “bir çalışanın iyi olma haline/mutluluğuna sahip olduğu işin katkısı” gibi bazı dar anlamlarda da kullanılmaktadır.³

Daha analitik bir bakış açısı ile iş tatmini, “Bir çalışanın yaptığı işin, bu kişinin çalışma hayatı ile ilgili önemli değerlerinin doyurduğunu veya doyurmasına izin verdiğini algıladığında hissettiği haz duygusudur.”⁴ Bu tanımda öne çıkan üç unsur “değerler”, “değerlerin önem derecesi” ve “algılama”dır. Buna göre, iş tatmini “bir bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek istediği şey” olarak tanımlanan “değer”lerinin bir fonksiyonudur. İş hayatında doyurulan/elde edilen “değerlerin

¹ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior – Core Concepts**, (USA: Thomson South – Western, 2006), 272.

² Jerald Greenberg; Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, (New Jersey: Prentice Hall, 1995), 192.

³ John B. Miner, **Industrial – Organizational Psychology**, (New York: McGraw – Hill International Editions – Psychology Series, 1992), 115.

⁴ John A. Wagner, John R. Hollenbeck, **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**, (New York: Routledge, 2010), 138.

önem derecesi” ne kadar yüksekse iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır. Ayrıca kişinin iş hayatından edindiği tatminin onun kendi bulunduğu durumu nasıl “algıladığı” ile birebir ilintilidir.⁵

Farklı bir tanıma göre ise iş tatmini 3 temel boyutta ortaya çıkan bir tutumdur. Bu boyutlar ayrı ayrı ve etkileşim halinde bireylerin iş tatminlerini etkilediği düşünülmektedir:⁶

- Çalışanın davranışları ile ortaya çıkan, işe ilişkin içsel ve öznel duyguları,
- Çalışanın elde etmeyi istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllerin karşılanma durumu,
- Birbirinden farklı ancak yakından ilişkili tutum objelerinin (ücret, iş arkadaşları gibi) etkisi.

İş tatmini terimini açıklarken iki farklı yaklaşım dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi “global” olarak nitelendirebileceğimiz; iş tatmininin “var ya da yok” olduğunu savunan genel geçer bir tarzdır. İkincisi ise iş tatminin ücret, iş arkadaşları, yönetici gibi birçok alt elementi olduğunu savunan “boyutsal” tarzdır. Boyutsal tarzdaki araştırmacılar iş tatminin tüm alt elementlerinin önem taşıdığını savunurken, global tarzdakiler iş tatminini ölçerken “evet/hayır” soruları ile boyutlardan bağımsız bütüncül yaklaşım sergilemektedirler.⁷

Yapılan tanımlarda bazı farklılıklar olmakla birlikte, araştırmacıların genellikle bir çalışanın işine karşı ne derece olumlu duygular beslediğini ölçmeye çalışırken “iş tatmini” terimine başvurmakta olduğu görülmektedir. Devam eden bölümde iş tatmini kavramına yönelik kuramlar ele alınacaktır.

2.2. İş Tatminine Yönelik Kuramlar

Literatürde iş tatmininin açıklamak için kullanılan teoriler, genel olarak iki grupta toplanabilir. Birinci grupta iş tatmini ile direkt bağlantılı olan İş Özellikleri (Job Characteristics) Teorisi, Farklılık (Discrepancy) Teorisi, Değer (Value) Teorisi, Dengeli Durum (Steady State) Teorisi ve İş Görünüm (Job Facet) Teorisine yer

⁵ Wagner, **age**, 138.

⁶Tarik Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, (İstanbul: Beta Basım, 2004) ,186.

⁷Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**, (New Jersey: Prentice Hall, 2000), 215.

almaktadır. İkinci grupta ise, iş tatmini ile dolaylı olarak bağlantılı bulunan motivasyon teorileri yer almaktadır.

2.2.1. İş Tatmin Kuramları

2.2.1.1. İş Özellikleri Yaklaşımı

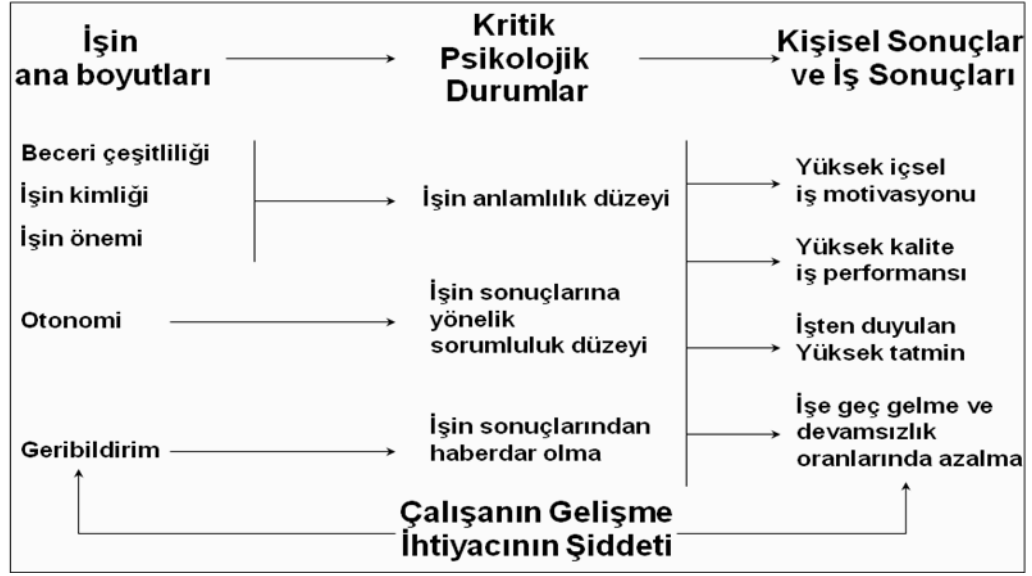
İşin özelliğinin bireyleri nasıl etkilediğini açıklayan bu teori Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, çalışanlar işlerini anlamlı buldukları zaman, işlerinden hoşlanmakta ve işlerini daha iyi yapmak için motive olmaktadır. Hackman ve Oldham'a göre bir işin çalışanlar için tatmin sağlaması için aşağıdaki beş özelliği taşıması gerekir:⁸

1. Beceri çeşitliliği (Skill variety): iş yapısında çeşitli kabiliyet ve yetkinlikler içerdiğinde hem tek düzelik ve can sıkıntısı ortadan kalkacak; hem de çalışanların yeni yetkinlikler kazanmasına yardımcı olabilecektir.
2. Görev kimliği (Task identity): yapılan işin belli bir kimliğinin olması, çalışanın gerçekleştirdiği işi somut olarak algılamasını sağlamaktadır.
3. Görevin Anlamlılığı (Task significance): toplumun gözünde anlamlı ve değeri olan bir iş olması kişide tatmin oluşturmaktadır.
4. Özerklik (Autonomy): Çalışana örgütsel hedefler doğrultusunda özerklik verilmesi güdüleyici bir etki yapmaktadır.
5. Geribildirim (Feedback): çalışanların yaptıkları işle ilgili zamanında, yeterli ve anlaşılır geribildirim almaları işlerine karşı olumlu tutum geliştirmeleri açısından önem arz etmektedir.

Yukarıda verilen iş özelliklerine uygun olarak dizayn edilen işlerin çalışanların iş tatminini ve başarı düzeylerini arttırması beklenmektedir.

İş özelliklerinin çalışanın duyduğu motivasyon seviyesine yaptığı etkinin mekanizması aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

⁸Sait Gürbüz, “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi”, (Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 112.



Şekil 1: İş Özellikleri Modeli

Murray Porteous, Occupational Psychology, (Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1997), 211.

Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği İş Tanımlama Taraması (Job Diagnostic Survey - JDS) ve İş Özellikleri Envanteri (Job Characteristics Survey - JCS) ile çalışmaya yaşamındaki işlerin İş Özellikleri Teorisine göre tanımlanmasını ve sınıflandırılmasını böylece motivasyonun arttırılması için işlerin yapısal olarak geliştirilmesi gereken yönlerinin ortaya konmasını sağlamıştır.

2.2.1.2. İş Görünüm Kuramı

İş Görünüm Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Farklılık Kuramı esas alınarak Lawler tarafından geliştirilmiştir. Bu teori bireyin yaptığı işi, çeşitli alt boyutlara ayırarak, bu boyutlardan her birinin çalışanı nasıl tatmin ettiğine odaklanmaktadır. Bir başka deyimle, çalışanın genel iş tatmini, işi oluşturan her bir alt boyuta ilişkin duyduğu tatminin özetinden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar başarıma, ilerleme, otorite, ücretleme, iş arkadaşları, yaratıcılık, otonomi vs. olarak sayılabilir. Bu teorinin dikkat çektiği bir başka önemli nokta da çalışanların işi oluşturan alt boyutların her birine yönelik farklı derecelerde tatmin duyacakları ve bu tatminin genel iş tatminini oluşturacağıdır. Teori, çalışanların işi oluşturan alt boyutlardan her birine eşit önem vermeyebileceklerinden dolayı eleştirilmiştir. Bu teoriye yönetici-çalışan açısından baktığımızda yöneticilerin, çalışanların daha çok işin hangi boyutlarına önem

verdiklerini saptamaları gerekir. Daha sonra bu boyutlara öncelik vererek çalışanların bu boyutlardan tatmin duymaları sağlanmalıdır.⁹

2.2.1.3. Farklılık Kuramı

İş ortamında kişinin çeşitli demografik özellikleri o kişinin işiyle ilgili beklentilerini ve amaçlarını etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işlerinden beklentileri de farklılık arz etmektedir. Farklılık Teorisi basit bir fikir üzerine kuruludur: eğer işinizden “x” birim beklentiniz varsa işiniz sizi ancak “x” birim kadar mutlu edebilir. Bu teoride iş tatmini, çalışanın ne elde ettiğinden çok ne beklediği ile ilgilidir. Dolayısıyla teorinin ana noktası, çalışanların işlerinden ne beklediklerini tanımlamalarıdır. Bu tanımlamadan sonra çalışan istediğinden ya da beklentisinden daha az oranda kazanım elde ederse tatminsizlik; daha fazla kazanım elde ederse tatmin ortaya çıkacaktır.¹⁰

2.2.1.4. Değer Kuramı

Bu teoriyi yazına kazandıran Locke iş tatminini, “kişinin kendi ihtiyaçlarıyla uyumlu işiyle ilgili algılamalarından oluşan hoş giden duygusal durum” olarak tanımlamıştır. Bu teoride temel nokta, değer (value) verilen şey ve ihtiyaçların ortaya konmasıdır. Locke’a göre, kişinin belirli ve bilinçli bir amacının olması, onun davranışlarının bir belirleyicisi (öncülü) durumundadır. Dolayısıyla amaç gerçekleşene kadar kişinin o yönde gösterdiği davranış devam edecektir. Bu bağlamda tatmin kişinin amaçlarını ve ihtiyaçlarını elde edilmesinden kaynaklanabilecektir. Kişinin değer veya önem verdiği şeyler onun tatminine daha çok etki edecektir. Tatmin kişinin arzuladığı ile arzuladığını ne oranda elde ettiği arasındaki farka bağlı olacaktır. Bu nedenle kişinin arzulularını, amaçlarını ve değer verdiği faktörleri elde etmesi onun işinden tatmin duymasına yol açacaktır.¹¹

2.2.1.5. Dengeli Durum Kuramı

Bu teorinin temel çıkış noktası, her çalışanda belirli bir oranda var olan sabit/dengeli iş tatmin seviyesidir. Teoriye göre çalışma ortamında aslında herkes yaptığı işle ilgili belli oranda olumlu bir tutuma sahiptir. Ancak çalışanın işi, örgüt ve kendisinden kaynaklanan çeşitli sebepler, bu olumlu tutumunu olumsuz hale getirebilecektir.

⁹ Riggio, age, 218.

¹⁰ Gürbüz, age, 113.

¹¹ Gürbüz, age, 114.

Çalışma ortamında mevcut olan farklı durumsal faktörler çalışanı var olan dengeli durumdaki iş tatmin seviyesinden geçici olarak uzaklaştırabilir. Bu uzaklaşma, çalışanın belirli bir oranda var olan sabit/dengeli iş tatmininin geçici olarak artması veya azalması şeklinde gerçekleşebilmektedir. Ancak çalışan belirli bir süre sonra söz konusu dengeli duruma tekrar dönecektir.¹²

2.2.2. Motivasyon Kuramları

Motivasyon, literatürde üç ayrı fonksiyonu olan bir itici güç olarak kabul edilmektedir: (1) İnsanları harekete geçiren enerjiyi sağlar, (2) davranışı belirli bir amaca yöneltir ve (3) bu belirlenen amaca yönelik çabaların sürekli olmasını sağlar.¹³

Motivasyon üzerinde çalışılması hayli güç bir kavram olduğu için birçok farklı teori ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan bazıları ihtiyaçları ön plana almış, bazıları davranışsal/öğrenme ile ilgili boyutların etkisinin altını çizmiş diğerleri ise mantıksal açıklamalar getirmeye çalışmıştır. İlerleyen bölümde bu teorilere kısaca değinilecektir.

2.2.2.1. İhtiyaç Kuramları

Bilindiği gibi, bir organizmanın giderme isteği duyduğu belirli fizyolojik veya psikolojik eksiklikler *ihtiyaç* olarak tanımlanmaktadır. Bazı çok motivasyon kuramcıları motivasyonun bu ihtiyaçların giderilmesi amacı ile ortaya çıktığını düşünmektedirler.¹⁴

- **Temel İhtiyaç Kuramları:** Temel ihtiyaç teorileri farklı zamanlarda Abraham Maslow ve Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Her iki teoride de insanların çok farklı alt kategorilerde ihtiyaçları olduğu savunulmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre ihtiyaçlar; en temel insan ihtiyaçlarından başlayarak daha kompleks, üst-seviye ihtiyaçlara doğru giden bir hiyerarşi ile beş kategoride toplanmaktadır. Aynı teoriye göre, alt basamaklardaki ihtiyaçlar doyurulmadan kişi üst basamaklardaki ihtiyaçları hissetmeyecektir. Bu kurama göre insanlar ihtiyaçlarını gidermek amacıyla davranışlarına yön ve yoğunluk vermektedir. En düşük seviyedeki ihtiyaçların mutlaka giderilmesi

¹² Gürbüz, **age**, 114.

¹³ Paul D. Sweeney, Dean B. McFarlin, **Organizational Behavior: Solutions for Management**, (New York: McGraw – Hill Higher Education, 2002), 184.

¹⁴ Sweeney ve McFarlin, **age**, 185.

gerekirken, en üst seviyedekiler giderildikçe daha fazla ihtiyaca yol açacak bir yapı görünümündedir. Buna göre herhangi bir insan karnı doyduktan sonra daha fazla yemek yemek için motivasyonu azalacaktır; ancak en üst düzey yönetici bile “kendini gerçekleştirme” konusunda her zaman bir motivasyon duyacaktır.¹⁵

Alderfer’in ERG (Existence-Relatedness- Growth / Varolma – İlişki Kurma - Gelişme) Teorisine göre ise, Maslow’a benzer şekilde ihtiyaçlar üç ana kategoride toplanmıştır. Burada da ihtiyaçların önem ve güdüleme fizyolojik ihtiyaçlardan ilişki kurmaya, oradan da gelişme ihtiyacına uzanan hiyerarşik bir yol olduğu savunulmaktadır. Yine burada da alt basamaktaki ihtiyaç doyurulmadan bir üst basamaktaki ihtiyaç davranışları yönlendirmede bir motivasyon sağlamayacaktır.¹⁶

Temel ihtiyaç teorileri her ne kadar psikoloji, endüstri ve diğer çevrelerde büyük dikkat çekmişse de iş yerindeki motivasyonun nasıl arttırılabileceği konusunda bir strateji önermekten uzaktır.

- **McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı:** Daha detaylı ve açıklayıcı olan bir başka teori David McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisidir. McClelland’a göre, iş motivasyonu üç ana ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır: Başarma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı. Bu ihtiyaçlar bireysel özelliklere göre kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir.¹⁷

Başarma ihtiyacında temel dürtü başarılı olma ve verilen işi yerine getirme/tamamlama dürtüsüdür. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler için ulaşılması güç hedeflerinin ve kendilerini zorlayan işlerinin olması büyük bir motivasyon kaynağıdır. Güç kazanma ihtiyacında temel dürtü başka insanların aktivitelerini kontrol etme, yönetme ve başkaları üzerinde etkili olmaktır. Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan kişiler statü odaklıdır ve bu kişileri etkilerinin/prestijlerinin yükselme olasılığı motive eder.¹⁸

İlişki kurma ihtiyacındaki temel dürtü ise başkaları tarafından sevilme ve kabul görmedir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler işyerindeki olumlu kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklardan motive olmaktadır. Bu kişiler için rekabetten ziyade işbirliği motive edicidir. McClelland’ın teorisine göre her bireyin motive olduğu konular

¹⁵ Riggio, **age**, 218.

¹⁶ Vecchio, **age**, 278.

¹⁷ Vecchio, **age**, 279.

¹⁸ Durali Gür, “Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 134.

farklı olabilmektedir ve her birey farklı ihtiyaçlardan az ya da fazla motive olmaktadır. Bu açıdan ihtiyaç teorileri içerisinde Başarma İhtiyacı Teorisi daha bütünsel bir bakış açısı ile öne çıkmaktadır, ve iş yerindeki motivasyonun artırılması konusunda kişilik testleri ile birleştirilerek uygulama alanı bulmuştur.¹⁹

2.2.2.2. Davranışsal Kuramlar

İlerleyen bölümlerde değinilecek olan teoriler “davranış bazlı teoriler” olarak adlandırılmaktadır. Bu teorilerde davranışların sonuçlarının motivasyona etkisi vurgulanmaktadır.

- **Pekiştirme Kuramı:** Pekiştirme Teorisi temelde edimsel koşullanma prensibine dayanmakta ve davranışın sonuçlarına göre motive olduğunu iddia etmektedir. Bilindiği gibi, edimsel koşullanmada “pozitif pekiştireç” davranışın arkasından gelen ve haz verici olduğu için davranışın tekrarlanmasına yol açan sonuçlar için kullanılmaktadır. Aynı şekilde “negatif pekiştireç” ise davranışı sergileyen kişinin ortamındaki olumsuz koşulları yok eden bir sonuç olduğu için yine söz konusu davranışın tekrarlanma sıklığını arttıracaktır.²⁰

Edimsel koşullanmada davranışın azaltılmasını, hatta tekrarlanmamasını sağlayıcı olumsuz sonuçlar “cezalandırma” adını almaktadır. Cezalar davranışı sergileyen kişinin ortamına olumsuz koşulların gelmesi/getirilmesi veya haz verici durumlardan mahrum bırakılması şeklinde gerçekleşmektedir. Buna göre, bir işyerinde kişilerin sergiledikleri davranışlara göre ödül veya ceza almaları onların gösterecekleri davranışları ve motivasyonlarını etkileyeceği düşünülmektedir.²¹

Pekiştirme teorisi çalışma hayatında motivasyonun artırılması konusunda uygulama bulmaktadır. En yaygın uygulamalardan biri “4 Adım Yaklaşımı” (Komaki, Coombs ve Schepman, 1991) olarak adlandırılmaktadır.²²

- a. İstenen çalışma davranışının belirlenmesi,
- b. Eğitimli gözetmenler tarafından ilgili davranıştaki performansın ölçülmesi,
- c. İstenen davranışın sergilenmesi durumunda sıklıkla pozitif pekiştirme uygulanması,

¹⁹ Gürbüz, **age**, 118.

²⁰ Riggio, **age**, 220.

²¹ Riggio, **age**, 221.

²² John A. Wagner, John R. Hollenbeck, **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**, (New York: Routledge, 2010), 214.

d. Programın verimliliğinin ölçülmesi.

Pekiştirme teorisi anlayışı ile uygulanan programların daha üretken oldukları ve daha kaliteli işler çıkardıkları, öte yandan bu programlar sayesinde işe devamsızlık, kronik yorgunluk ve iş kazaları gibi olumsuz durumlarda azalma gözlemlendiği belirtilmektedir.²³

- **Hedef Belirleme Kuramı:** Hedef Belirleme Teorisi, çalışanların görüşlerini de içeren işe/kişiye özel, zorlayıcı performans hedeflerinin belirlenmesinin motivasyonun ana belirleyicisi olduğunu savunmaktadır. Çalışma hayatında belirlenecek hedefler net anlaşılır, özelleşmiş, ulaşılabilir, zamana dayalı ve ölçülebilir olduğu sürece motivasyon aracı olarak kullanılabilecektir. Hedeflerin belirlenmesinde önemli bir nokta da, hedef verilen kişinin hedef veren ile mutabık olmasıdır. Gerçekleştirebilme konusunda söz hakkı tanınmadığında çalışanlar hedeflerinden motive olmayabilecektir.²⁴

Hedef belirleme aracılığı ile motivasyonu artırma uygulamaları günümüzde iş dünyasında yaygınlıkla kullanılmaktadır.

2.2.3. İş Dizaynı Kuramları

Motivasyonun ihtiyaçların türüne ve kişisel özelliklere göre şekillendiğini iddia eden ihtiyaç teorilerinden ve davranışların sonuçlarına göre şekillendiğini iddia eden davranış teorilerinden sonra araştırmamızın bu bölümünde iş dizaynı teorileri incelenecektir.

İş dizaynı teorilerine göre yapılan işin özellikleri işi yapan kişinin motivasyonunu etkileyen en önemli faktörlerdir.

- **Herzberg'in Çift Faktör Kuramı:** Bu kuram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndan sonra geliştirilen en önemli klasik kuramdır. Herzberg'e göre iş tatmininin tek bir boyutta ele alınması yanlıştır. Çünkü iş tatmini ve iş tatminsizliği birbirinden farklı ve bağımsız iki boyuttur. Bazı faktörler ortamda bulunduğunda çalışanların iş tatminini arttırmaktadır; bu etkenler *motive edici faktörler* olarak adlandırılmaktadır. Diğer bazı etkenler ise ortamda bulunmadıklarında kişilerin iş

²³ Wagner ve Hollenbeck, age, 214.

²⁴ Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carrol, **Managing Organizational Behavior**, (2nd Edition. New York: Harper Collins Publishers, 1990), 147.

tatmininin azaldığı gözlemlenmektedir ki, bu etkenlere de Herzberg *hijyen faktörler* adını vermiştir.²⁵

Motive edici faktörler işin içeriği ile doğrudan bağlantılıdır. İşin niteliği, gerektirdiği sorumluluk, diğer işlere kıyasla önem seviyesi, işte ilerleme ve başarılı olma şansı gibi faktörler motive edici faktörlere örnek verilebilir. Hijyen faktörler ise işin yapıldığı ortam ile ilgilidir. İşten kazanılan hak ve ücretler, işin yapıldığı ortamdaki fiziksel ve sosyal koşullar, gözetin tipi ve şirket politikaları gibi unsurlar hijyen faktörler kapsamına girer.²⁶

Tablo 1: Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörler

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
Sorumluluk	Şirket politikası ve yönetim tarzı
Başarı	Gözetim
Farkedilme	Kişisel ilişkiler
İşin içeriği	Çalışma ortamı koşulları
İlerleme / gelişme	Ücret / maaş
Terfi olanağı	

Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**. (New Jersey: Prentice Hall, 2000), 195.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisine göre; çalışanların motivasyonun sağlanması için öncelikle hijyen faktörlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Hijyen faktörlerin istenen düzeyde olması iş tatminsizliğini önler, ancak tek başına motivasyonu yaratmak için yeterli değildir. Motive edici faktörlerin sağlanması ve geliştirilmesiyle çalışan motivasyonu maksimum seviyeye doğru çekilebilecektir.²⁷

²⁵ Vecchio, **age**, 281.

²⁶ Riggio, **age**, 195.

²⁷ Tosi ve diğ, **age**, 150.

Herzberg'in teorisi belirlenen sınıflamanın netliği ve destekleyici çalışmaların azlığı yönünden eleştiriler almakta olsa da, çalışan motivasyonuna çok boyutlu bir bakış açısı getirmesi yönünden iş tatmini üzerine getirilmiş en önemli teorilerden biridir.

2.2.4. Mantıksal Kuramları

2.2.4.1. Eşitlik Kuramı

Bu kuramın özü bireyin kendi kurumunda başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Eğer kişi iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise motivasyon olumlu yönde olacaktır.²⁸ Eşitlik kuramı ile ilgili ayrıntılı bilgiye “Örgütsel Adalet Algısı” bölümünde yer verilecektir.

2.2.4.2. Bekleyiş Kuramı

Diğer kuramlar motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu kuram bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir.²⁹

Bekleyiş teorisini geliştiren Vroom'a göre; motivasyon, tercihlerin yönetilmesi sürecidir. Bir bireyin ulaşmayı istediği bir hedefi olabilir. Bu hedefe ulaşabilmek için; birey bazı davranışları yerine getirmelidir. Vroom'a göre, motive olan bireyin aradığı değerler ile, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilksin tahmininin çarpımıdır. Bu ilişki aşağıdaki gibi formüle edilebilir:³⁰

Valens (Arzulama Derecesi) x Bekleyiş= Motivasyon

“Valens” ile anlatılmak istenen; kişinin bir harekete geçmesi halinde, bu hareketin çıkar ya da kayıpları gerçekleştirme olasılığı ya da ümidinin ne olduğu sorusunun sayısal cevabıdır. Birey, belirli bir çaba sonucu arzu ettiği bir ödülü kazanacağına inanıyorsa (bunu bekliyorsa), bu konuda daha çok gayret gösterecektir. Bu durumda bekleyiş, “0” ile, “+1” arasında bir değer alacaktır. Ancak eğer birey belirli bir çaba ile arzu ettiği ödül arasında bir ilişki olduğuna inanmazsa bekleyiş “0” olacaktır.

²⁸ Ivanevich Matteson, **Organizational Behavior and Management**. 6th Edition. New York: McGraw – Hill Irwin, 2002, 204.

²⁹ Sweeney, age, 114.

³⁰ Riggio, age, 203.

Eğer bireyin hem valemisi hem de bekleyişi yüksek ise o birey motive olabilecektir. Yani tüm bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile isine koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır.³¹

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini çalışanların işlerine karşı oluşturdukları tutumlar olarak tanımladığımız takdirde ise ve iş ortamına karşı geliştirilen olumlu tutumlar iş tatminini; olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğine yol açacaktır. Literatürde iş tatminine yol açan faktörler konusunda yapılan araştırmalar işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı yönünde iken; daha sonra yapılan çalışmalar çalışanın kişilik özellikleri ve beklentiler gibi değişkenlerin de etkili olabileceğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ile iş ve iş ortamına ilişkin faktörler olmak üzere iki grupta toplamak uygun olacaktır.

2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler olarak kişilik, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi sayılabilir. Yapılan çeşitli araştırmalara göre bu değişkenlerle çalışanların iş tatmini arasında iliksi bulunmuştur. Ancak biz burada araştırmamızda kapsamında ele alacağımız ve istatistiksel açıdan bir ilişki arayacağımız faktörler üzerinde duracağız.

2.3.1.1. Mesleki Düzey

Çalışanların mesleki düzeyleri, iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.³²

2.3.1.2. Yaş ve İşte Kalma Süresi

Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe isten duyulan tatminin de arttığını göstermektedir. Yeni işe girenler daha fazla beklenti sahibi oldukları için iş tatmini düzeyleri düşük

³¹ Hatice Necla Çelik Keleş, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, (Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 21.

³² Çelik Keleş, age, 122.

olmaktadır. Buna karşın iş deneyimi fazla olanlar bu konuda daha toleranslı olmaktadır.³³

2.3.1.3. Beklentiler

İş tatmini algılama ile yakın bağlantılı bir kavramdır ve büyük ölçüde bir kişinin işi ile ilgili beklentilerinden etkilenmektedir. Örneğin, bir iş için teklif edilen yüksek bir ücretle işe başlayan kişi önce yüksek bir iş tatmini yaşayabilir, ancak aynı işte çalışanların daha fazla maaş aldığını öğrendiğinde aynı kişi duyguları şiddetli bir tatminsizliğe dönüşebilir³⁴

2.3.1.4. Kişilik ve Duygusal Zeka

Kişilik, bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Çalışanların yaşadıkları iş tatmini üzerinde kişiliğin etkili olması beklenmektedir. Ancak bu konuda yapılan bazı araştırmalarda iş tatmini ve işyeri koşullarının yeterliliği konusunda farklı kişilik özelliklerinden gelen kişiler arasında önemli farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.³⁵

Duygusal zeka ise bir bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları ne ölçüde fark edebildiği, anlayabildiğini ve gerekli karşılığı verebildiğini ifade eden bir katsayıdır. İş yaşamında duygusal zekanın sosyal ilişkileri anlayabilme ve düzenleyebilme yeteneği olarak önem taşıdığı ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu bu konudaki çalışmalarla gösterilmektedir.³⁶

2.3.1.5. Kültür

İçinde bulundukları toplumunun öğretileri ve gereklerine göre bireylerin algılarının değişebildiği bilinmektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatmininin de bazı kültürel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Örneğin, kültürlerarası yapılan bir araştırmada akrabalık bağlarının güçlü olması ve aile sorumluluklarına verilen büyük

³³ Oksay, Aygen. “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

³⁴ Vecchio, **age**, 274.

³⁵ Adrian Furnham, K.V. Petrides, Chris J. Jackson, Tim Cotter. “Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?”. **Personality and Individual Differences**. s. 33 (2002): 1325–1342.

³⁶ Konstantinos Kafetsios, Leonidas A. Zampetakis. “Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing the Mediatory Role of Positive and Negative Affect at Work”. **Personality and Individual Differences**. s. 44 (2008): 712–722.

önem gibi unsurların bu tip bir kültürden gelen bireylerde iş tatmini konusunda farklı algılar oluşturduğu tespit edilmiştir.³⁷

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler isin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, terfi, ödüllendirme, iş ortamındaki ilişkiler ve iletişim, çalışma koşulları ve iş güvenliği olarak sayılabilir. Bu değişkenlere ilave olarak başarıma hissi, daha çok sorumluluk, farkına varılma (recognition), rol açıklığı, kararlara katılma, özerklik (otonomi), iyi koordine edilmiş iş gibi faktörler de iş tatminini etkileyen değişkenler olarak sayılabilir.³⁸

Bu faktörler ölçülebilir ve analiz edilebilir olduğundan yöneticiler bu değişkenler üzerinde işlem yaparak çalışanlarının iş tatminlerini yükseltebilirler.

İş tatmini üzerinde iş ve iş ortamına yönelik sayısız faktörün etkisi olduğu söylenebilir. Yazında ücret ve terfi olanaklarından çalışma arkadaşlarına, kararlara katılımdan çalışma ortamındaki fiziksel koşullara, çalışma saatlerinin uzunluğundan işyerindeki çalışan sayısının fazlalığına birçok konunun iş tatmini ile bağlantılı olabileceği düşünülmüş ve bu konularda çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Etkenlerin çokluğu ve çeşitliliği göz önüne alındığında bunların sınıflandırılması ve sistematik olarak incelenebilmesi için bazı şablonlar önerilmektedir. Bu araştırmada araştırmanın konusuna ve bulgularına uygunluğu göz önüne alınarak Rabinowitz ve arkadaşları tarafından geliştirilen bir sınıflandırma kullanılacaktır.³⁹ Bu sınıflandırmaya göre iş ve iş ortamına ilişkin faktörler işin kendisi, ödüller, süpervizyon ve yönetim, iletişim, kurumsal felsefe ve politikalar ile şirket ve yaptığı iş olmak üzere 6 ana kategoride incelenecek, literatürde rastlanan diğer bazı önemli görülen etkenlere de ayrıca değinilecektir.

³⁷ Lu, Hong, Alison E. While, K. Louise Barriball. "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review". **International Journal of Nursing Studies**. s. 42 (2005): 211–227.

³⁸ Fatih Türker, "Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 19.

³⁹ William Rabinowitz, Kenneth Falkenbach, Jeffrey R. Travers, C. Glenn Valentine, Paul Weener, "Worker Motivation: Unsolved Problem or Untapped Resource?", **California Management Review**, c. 25, 2, (1983): 48-53'ten aktaran John B. Miner, **Industrial – Organizational Psychology**. New York: McGraw – Hill International Editions – Psychology Series, 1992.

2.3.2.1. İşin Kendisi

- **İşin Talepleri:**

Bir çalışanın yaptığı iş ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yükümlülükleri yerine getirebilme konusundaki yeterlilik, beklenti ve sonuçlar ile kişinin özelliklerinin örtüşmesi bu kişinin yaptığı işten tatmin duymasına yol açacaktır. İşin gerektirdiği çaba çalışma saatlerinin uzunluğu, bedensel çaba gerektiren işlerdeki iş yükü, alınması gereken riskler ve katlanılması gereken stres seviyesi gibi birçok etmenden oluşabilir. Bu çabanın kişinin beklenti ve yetilerinin çok üzerinde veya çok altında seviyede olması kişinin işi ile ilgili duyduğu tatmin seviyesini düşürebilir.⁴⁰

İşin gerektirdiği beceriler ise belli bir işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi ve beceriler bütünüdür. Bu becerilerin kişinin yetkinliklerinin çok altında olması durumunda iş tatmininin negatif etkilendiği konusunda yapılmış araştırmalar mevcuttur.⁴¹

- **Çalışma Ortamı**

Çalışma arkadaşları ve sosyal ortam da çalışanların iş tatmininde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ortamında genellikle işlevsel ilişkiler türündedir. İşlevsel ilişkiler karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanmaktadır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlayacaktır.⁴²

Birçok insan için iş yaşamı diğer insanlarla bir arada olma, onlara yakın ve bağlı olma gereksinimlerine karşılık vermekte, onların güven verici sosyal ilişkiler kurmalarına olanak sağlamaktadır. Bu açıdan çalışanlar için kendilerine yakınlık gösteren ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip olmanın iş doyumunun artmasını da beraberinde getireceği söylenebilir.⁴³

⁴⁰ Riggio, **age**, 302.

⁴¹ Jose' A. Cabral Vieira, "Skill Mismatches and Job Satisfaction". **Economics Letters**. 89 (2005): 39-47.

⁴² İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, (Ankara: Feryal Matbaası, 2000), 220.

⁴³ Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, (İstanbul: Beta Basım, 2004), 191.

2.3.2.2 Ödüller

- **Ücret ve Yan Haklar**

Bir çalışanın tamamladığı işler karşılığında aldığı ödüller o çalışan için doğal olarak en büyük motivasyon ve tatmin kaynaklarından. Çalışanların işleri karşılığında aldığı maddi ödüller ücret olarak tanımlanabilir.

Ücret geniş anlamıyla, bir kişinin çalışması karşılığında kendisine para ya da mal cinsinden yapılan ödeme olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle İş hayatında çalışanların yaptıkları iş karşılığında ücret hak ederler. İş Kanunu'nda da ücret işverenin çalışanına temel borcu olarak gösterilmektedir.⁴⁴

Ücretin, yapılan araştırmalar sonucunda şüphe götürmez bir biçimde iş tatmininin anahtar değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır. Her şeyden önce para, kişinin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilme aracıdır. Ayrıca ücret, başarı ve statü sembolü olarak kabul edilmektedir. Ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan, daha önemli bir değişken olarak görünmektedir⁴⁵.

Çalışanların ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakca saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansımaları ve işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir. Her işgören bir sezgi halinde, kendi yeterliği için adil bir ödemenin ne olabileceğini, hangi ölçüde yeterliğin görevine uyduğunu ve aldığı ücretin ne ölçüde adil olduğunu bilmektedir.⁴⁶

Ücretin, iş tatmini yaratmasındaki etkisi başlangıçta miktarıyla ilgili iken belli bir noktadan sonra (yani çalışanın yaşamını sürdürebilecek temel ücret üzerinde ücret alması) ücretin diğer çalışanlar arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir.⁴⁷ Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir baksa kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır.⁴⁸ Bu bakımdan ücretin miktarı kadar işgörenler arasında

⁴⁴ A. Murat Demircioğlu, Tankut Centel, **İş Hukuku**, (13. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2009), 35.

⁴⁵ Greenberg ve Baron, **age**, 193.

⁴⁶ R.F. Tregold, **Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler**, çev. Cevdet Aykan, (İstanbul: Mert Yayıncılık, 1991), 131.

⁴⁷ Solmuş, **age**, 195.

⁴⁸ Louis Lévy-Garboua, Claude Montmarquette, "Reported Job Satisfaction: What Does It Mean?", **Journal of Socio-Economics**, s. 33 (2004): 135–151.

adil dağılımı da önemli tatmin veya tatminsizlik nedeni olabilecektir. Sonuç olarak, çalışanlara sunulan ücret yeterli ve eşit ise bir tatmin yaratacak aksi halde; tatminsizlik, verim düşüklüğü ve nihayetinde isten ayrılmalara sebebiyet verecektir.⁴⁹

- **İlerleme Olanakları**

Çalışma yaşamında işgörenlerin yaptıkları işte becerileri ve tecrübeleri arttıkça daha önemli sorumluluklar almak istedikleri görülmektedir. Kendilerine çalışma hayatları ilerledikçe daha zor, daha fazla, daha geniş kapsamlı ve daha önemli işlerin verilmesi, yani terfi etme çalışanlar açısından bir güven göstergesi olarak görülmekte ve ödül olarak algılanmaktadır.⁵⁰

İşgörenler için çalıştıkları kurumda terfi süreçlerinin planlanması ve bu plana yönelik olarak onlara gelişme ve eğitim olanaklarının sağlanmasının iş tatminini arttıran unsurlar olduğu çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir.^{51 52}

Yükselme olanağının fazla olması, sıklığı, adilliği ve işgörenin yükselme isteğinin şiddeti terfiden dolayı duyulan iş tatmini seviyesini arttıran öğeler olarak gösterilmektedir.⁵³

Bilindiği gibi çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliktir (performans). Kıdeme dayalı terfi çalışanların bir işletmede ya da belli bir görevde çalıştıkları süre esas alınarak uygulanan terfi sistemidir. Yeterliliğe dayalı yani performans dayalı terfide ise yapılan işteki başarıya göre terfi söz konusudur. Uygulamada bu iki terfi sisteminin karması olan terfi sistemleri ile de karşılaşılmaktadır. Son zamanlarda sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görse de, kamu örgütlerinde daha çok kıdeme dayalı terfi yöntemi esas alınmaktadır.⁵⁴

İşletmeler açısından duruma bakıldığında, terfi konusunda benimsenen sistem hangisi olursa olsun, terfi ettirilecek personelin bir üst pozisyonun gerektirdiği fonksiyonel özelliklere uyumlu olması ve görevin gerektireceği yetenek ve

⁴⁹ Beverly Potter, **Beating Job Burnout: How to Transform Work Pressure into Productivity**, (California: Ronin Publishing, 1993), 37.

⁵⁰ Vecchio, **age**, 274.

⁵¹ Ingrid Nielsen, Russell Smyth, "Job Satisfaction and Response to Incentives among China's Urban Workforce", **The Journal of Socio-Economics**, s. 37 (2008): 1921–1936.

⁵² Astrid M. Richardsen, Aslaug Mikkelsen and Ronald J. Burke, "Work Experiences and Career and Job Satisfaction Among Professional and Managerial Women in Norway", **Scandinavian Journal of Management**, c. 13, s. 2, (1997): 209-218.

⁵³ Başaran, **age**, 219.

⁵⁴ Başaran, **age**, 219.

yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Birey açısından ise terfi yukarıdaki tanımı itibarı ile çok sayıda faydayı beraberinde getiren bir hareketlilik olarak adlandırılabilir.

Performans değerlendirme konusunda dolaylı ve/veya dolaysız olarak iş tatminsizliğine yol açabilecek sorunlar su şekilde sıralanabilir:⁵⁵

1. Performans değerlemesinde kullanılan kriter (kıstas) ve ölçümlerin sayısal (kantitatif) olmaması, daha çok amirlerin astlarıyla ilgili görüş ve düşüncelerine dayanması.
2. Değerlemenin çeşitli değerlendirme hatalarına açık olması. Özellikle benzerlik etkisi personel arasında önemli tatminsizliğe yol açmaktadır.
3. Değerlendirme kriter/faktörlerinin değerlendiriciler için ne anlam ettiğinin kişiden kişiye değişiklik göstermesi.
4. Değerlendirici olarak sadece amirlerin değerlendirme (superior rate only) yapması, çalışma arkadaşları, öz değerlendirme ve astlar tarafından değerlendirme yapılmaması.
5. Değerlendirme sonuçlarının terfi ve atamalarda yeterli ölçüde göz önüne alınmaması.

2.3.2.3. Süpervizyon ve Yönetim

Çalışanların yöneticisiyle arasındaki olumlu sosyal ilişki düzeyinin de iş doyumu üzerinde olumlu bir etki yaptığı görülmektedir. Birçok araştırma, yöneticinin çalışana birçok durumda arkadaşça ve anlayışla yaklaştığında, performansını ödüllendirdiğinde, onun işle ilgili önerilerini göz önüne aldığı ve bunları uygulamaya geçirdiğinde çalışanın iş doyumunun da arttığını göstermektedir.⁵⁶

Çalışanın direkt bağlı olduğu bir üst yöneticinin ve genel olarak çalıştığı kurumdaki orta ve üst düzey yöneticilerin mesleki yetkinliği ve yönetim becerisinin çalışanın iş tatmini ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir.⁵⁷

⁵⁵ Gürbüz, **age**, 128.

⁵⁶ Solmuş, **age**, 192.

⁵⁷ Miner, **age**, 118.

2.3.2.4. İletişim

Yukarı doğru iletişim çalışanların istek, öneri ve fikirlerini üst yönetim ile paylaşabilmesidir. İşyerinde bürokratik engellerin fazla olması, işgörenlerin talep ve önerilerini üst yönetime aktarmada güçlük yaşamasının iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir.⁵⁸

Aşağı doğru iletişim ise, şirketlerin çalışanlarına yönetim gereklilikleri, şirketin hedef ve stratejileri hakkında bilgi vermesidir.

Hedeflerin tanımlanmış olması çalışanlara ne yapmaları gerektiği hakkında bir yol haritası vererek onların daha sağlıklı çalışmaları ve daha fazla iş tatmini yaşamalarını sağlar.

Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili *kararlara katılmasının* işle ilgili tutumları üzerinde olumlu etkileri olması beklenmektedir. Örneğin, Türkiye'deki 104 işletme üzerinde yapılan bir araştırmaya göre bireylerin direkt olarak kendilerini etkileyen bütçe yapılarında söz sahibi olmaları durumunda bütçe hedeflerine bağlılığın ve iş tatmininin arttığı görülmektedir.⁵⁹

2.3.2.5. Kurumsal Felsefe Ve Politikalar

Çalışanlara bağlı oldukları kurum tarafından *değer verilmesi* ve bu değer onlara çeşitli yollarla hissettirilmesi, olumlu duyguların ve çabaların ödüllendirilmesi yolu ile iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlara verilen destek, yüreklendirme, eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi gibi değer verildiğine işaret eden unsurların iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir.⁶⁰

Çalışanların iş yaşamlarında karşılaştıkları *problemlerin çözülmesindeki* hız ve olumlu yaklaşımın onların iş tatminini ile ilişkili olacağı düşünülmektedir. Özellikle son yıllarda çalışma hayatında bireylerin üstleri tarafından fark edilmesi, fikirlerinin

⁵⁸ Sevil Akgündüz, “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

⁵⁹ Görkem Akpınar, “Bütçesel Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

⁶⁰ Astrid M. Richardsen, Aslaug Mikkelsen and Ronald J. Burke, “Work Experiences and Career and Job Satisfaction Among Professional and Managerial Women in Norway”, **Scandinavian Journal of Management**. c. 13, s. 2, (1997): 209-218.

dinlenmesi ve önerilerine değeri verilmesi en önemli iş tatmini faktörlerinden olarak görülmektedir.⁶¹

Değişme ihtiyacına verilen tepki şirketlerin çevrelerine ne derece hızlı ve uygun şekilde tepki vererek uyum sağlayabildiklerinin derecesidir. *Üretkenliğe ve kaliteye değeri verilmesi* yine olumlu pekiştiriciler olarak iş tatmini üzerinde motivasyon artışı yolu ile olumlu etkiler yapacaktır. İşletmelerde kalite sistemlerinin oluşturulması, hatta bu sistemlere bağımsız kurumlar tarafından danışmanlık ve denetim verilmesi, çalışanların da örgüte güven duyması ve iş tatminlerinin artmasını sağlayabilmektedir.⁶²

2.3.2.6. Şirket ve Yaptığı İş

Şirketle özdeşleşme çalışanın kendini kuruma ait bir birey olarak algılamasını sağlayacaktır. Topluma faydalı olma çalışılan kurumun işlevlerinin ne derece içinde bulunulan çevre ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirdiği, hatta artı değeri yaratması ile ilgilidir.

Yapılan işin faydalı olması ve işin yapan kişi için anlamlılık arz etmesi, çalışanların iş tatmininde olumlu etki yapmaktadır. Önemli olan çalışanların o yaptıkları iş sayesinde önemsedikleri kişiler ve topluma faydalı olmalarına inanmalarıdır. Parsons ve Broadbridge (2006) tarafından yapılan bir araştırmada hayır işlerine hizmet eden kurumlarda çalışanların iş tatminlerinin genel olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur.⁶³

2.4. İş Tatmininin Sonuçları

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

⁶¹ Mine Sancar, "Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus" (World Conference on Educational Sciences 2009), **Procedia Social and Behavioral Sciences**, s. 1 (2009): 2855–2864.

⁶² Hoo-Yeon Lee ve diğ., "Job Satisfaction and Trust in Health Insurance Review Agency among Korean Physicians", **Health Policy**, s. 87 (2008): 249–257.

⁶³ Elizabeth Parsons, Adelina Broadbridge, "Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers", **Journal of Retailing and Consumer Services**, s. 13 (2006): 121–131.

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

2.4.1. İş Tatmininin Birey Üzerindeki Sonuçları

2.4.1.1. Stres

Bilindiği gibi stres tehdit unsuru olarak algılanan bir uyarana durumunda bireyin verdiği psikolojik tepki olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴ İşyerinde de istenmeyen duygu durumlarının birey üzerinde strese yol açacağı açıktır.

Stres her genellikle olumsuz bir durum olarak algılansa da aslında olumlu ve olumsuz yönleri beraberinde taşır. İş yerinde uzun saatler ek bir ücret almadan çalışmak gibi istenmeyen durumlar strese yol açabilir. Ancak belli bir seviyede strese yol açan bir işin tamamlanması da büyük bir rahatlama ve başarıma duygusu yaratacaktır.⁶⁵

İş tatminsizliğinin özellikle duyguların ifade edilmesinin kısıtlandığında, kontrol duygusunun az olduğunda ve iş sonuçlarının ne olacağının belirsiz olduğu durumlarda yüksek oranda strese yol açabileceği belirtilmektedir.⁶⁶

2.4.1.2. Psikolojik Bozukluklar

İş tatminsizliğinin direkt veya dolaylı olarak çalışanlar üzerinde bazı psikolojik olumsuzluklara yol açtığı literatürdeki birçok çalışmada vurgulanmıştır.

İnsan hayatında büyük önem taşıyan iş hayatındaki mutsuzluk ve tatminsizlik kişilerin bir çok duygusal bozukluk geliştirmesine sebep olabilmektedir. Özellikle “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanabilen tükenmişlik sendromu iş tatminsizliğinin getirdiği tehlikeli bir sonuç şeklinde öne çıkmaktadır.⁶⁷

Tükenmişlik, çalışma ortamında bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu varsayımına yönelik çalışmalar olgunun hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini gözler önüne sermesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir.⁶⁸ Literatürde bu konuda yapılan

⁶⁴ Matteson, **age**, 284.

⁶⁵ Riggio, **age**, 247.

⁶⁶ Debra L. Nelson, James Campbell Quick, **Understanding Organizational Behavior**, 2nd Edition. Ohio: Thomson – South Western, 2005, 122-130.

⁶⁷ Riggio, **age**, 264.

⁶⁸ Matteson, **age**, 271.

çalışmalarda özellikle yöneticiye, şirket politikalarına, ücret ve terfi olanaklarına yönelik iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.⁶⁹ Ülkemizde yapılan bazı araştırmalarda da iş tatmini ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunduğu görölmüştür.⁷⁰

İş tatminsizliğin bazı zihinsel hastalıklar ve psikolojik bozuklukların ortaya çıkmasında veya şiddetlenmesinde etken olabildiği de iddia edilmektedir.⁷¹

2.4.1.3. Performans

İş tatmini ve performans ile ilgili olarak “Mutlu bir çalışanın performansı yüksek olacaktır” veya “iş tatmini yaşayan bir çalışan çalıştığı organizasyona karşı sorumluluk hissedecek ve çalışma performansını arttıracaktır” şeklinde bazı varsayımlar ortaya atılmıştır.⁷² Ancak literatürdeki çalışmalar performans ve iş tatmini arasında güçlü bir bağlantıyı ortaya koyamamaktadır.

Performansın iş tatminin artması ile doğrudan artmaması performansın birçok farklı değişkenlerle bağlantısı ile açıklanabilmektedir. Bu etkenlere yazılı olmayan işyeri kuralları ve yapılan işlerin örgüt içindeki diğer işlere bağlı oluşu örnek verilebilir.⁷³ Ancak iş tatmininin işe devamsızlığın ve personel devir oranının azalması ile güçlü bir ilişki içinde olması dolayısı ile örgütün genel performansına dolaylı olarak bir katkı yaptığı söylenebilir.⁷⁴

2.4.2. İş Tatmininin Örgüt Üzerindeki Sonuçları

2.4.2.1. Devamsızlık, İşe Geç Gelme ve İşten Ayrılma Niyeti

İş tatmini düşük olan çalışanların işe devamsızlık ve geç gelme oranlarının yüksek olduğu şeklindeki önermeler yapılan çalışmalarla desteklenmektedir.⁷⁵ Literatürde

⁶⁹ Brian Rutherford, James Boles, G. Alexander Hamwi, Ramana Madupalli, Leann Rutherford, “The role of the Seven Dimensions of job Satisfaction in Salesperson's Attitudes and Behaviors”, **Journal of Business Research**, s. 62 (2009): 1146–1151.

⁷⁰ Ünal Alp, Hatice, “İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

⁷¹ Lee, Mo Siu-Mei, Ming-Been Lee, Shih-Cheng Liao, Fu-Tien Chiang, “Relationship Between Mental Health and Job Satisfaction Among Employees in a Medical Center Department of Laboratory Medicine”. **Journal of the Formosan Medical Association**, c. 108 s. 2 (2009): 146–154.

⁷² Sweeney, **age**, 59-60.

⁷³ Vecchio, **age**, 278.

⁷⁴ Sweeney, **age**, 61.

⁷⁵ Wagner, **age**, 143.

birçok çalışma iş tatmini düşük olan çalışanların işten ayrılmaya ve yeni iş aramaya eğilimli olduklarını göstermektedir.⁷⁶

2.4.2.2. Hizmet Kalitesi

İş tatminsizliğinin özellikle müşterilerle yüz yüze iletişimde olan çalışanların hizmet kalitesinde bir düşüşe yol açtığı belirtilmektedir. Buna göre, çalışanlar işlerinden memnun olmadıkları sürece bire bir iletişim kurdukları müşterilere hizmet ederken kasıtlı veya kasıtsız olarak negatif davranacak, bu da çalıştıkları işletmenin hizmet kalitesini düşürecektir.⁷⁷

2.4.2.3. Sağlık Harcamaları

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

2.4.2.4. Yıkıcı Davranışlar

İş tatminin düşük olması çalışanların işyerine ve iş arkadaşlarına yönelik yıkıcı davranışlar sergilenmesine yol açabilmektedir. Yapılan çalışmalarda iş tatminsizliği yaşayan çalışanların hırsızlık, iş makinelerine zarar verme, müşteri sipariş miktarı kayıtlarının kasıtlı olarak değiştirilmesi, işverenin toplum içerisinde aşırı ve haksız eleştirilmesi ve hatta sabotaja kadar varabilen bazı zararlı davranışlarda bulundukları görülmektedir.⁷⁸

2.5. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatminini çalışanın isine karşı duyduğu olumlu tutumları olarak tanımladığımızda, iş tatmininin ölçülmesinde tutum ölçümü şeklinde olması gerektiği karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini doğrudan gözetlenebilen bir olgu değildir.

⁷⁶ Türker, **age**, 62.

⁷⁷ Ahmet Çağatay Ulaş, “İşgören Tatmini ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiyi Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

⁷⁸ Vecchio, **age**, 278.

İşgörenin işi ile ilgili tutumlarının ölçülmesi ile iş tatmini ölçülmüş olacaktır. Ancak önemli olan işgörenden alınacak bu bilginin tutarlı, geçerli ve güvenilir olmasıdır. Bu maksatla yazında çeşitli iş tatmini ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır.

2.5.1. Puanlama Ölçekleri İle İş Tatmin Ölçümü

Yazında çalışanların iş tatmin ölçümlerinde en çok kullanılan yöntemdir. Ölçeğin sayısal puanları ihtiva etmesinden dolayı üzerinde çeşitli istatistiki analizler yapılabilmektedir. Bu yöntemin en tanınmış olanı ise Minnesota Tatmin Ölçeği'dir. Yine kritik olaylar yaklaşımı ve iş tanımlama yöntemi de bu teknik içinde sayılabilir.⁷⁹

2.5.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı

Bu yaklaşım Herzberg tarafından getirilmiştir. İşgörenin iş ortamında kendisini mutlu ve mutsuz eden zamanlar sorularak, isin hangi yönlerine karşın olumlu tutum hissettiklerinin tespitine dayanır. Bu yöntem çok zaman olması, yorum ve analizinin sübjektif olması nedenlerinden dolayı eleştirilmiştir. Buna karşın bu yöntemde değerlendirilenler görüş ve tutumlarını daha rahat ifade etmekte, Minnesota ölçeğinde olduğu gibi yönlendirme olmamaktadır.⁸⁰

2.5.3. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi

Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi (Job Description Index) iş tatminini; çalışma arkadaşları ücret, terfi olanakları gözetim ve isin kendisi yönleriyle ölçülmektedir. En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Bu ölçeğin seçenekleri de yine Likert ölçeği yaklaşımında yapılandırılmıştır. Çalışanın isin çeşitli alt boyutlarına karşı duyduğu tatmin değeri hesaplanabilmektedir.⁸¹

2.5.4. Anket ve Mülakat Yolu İle İş Tatmin Ölçümü

Yukarıda ifade edilen yöntemlerden başka çalışanın iş tatmini yapılan mülakatlarla veya çeşitli anketlerle de ölçülebilmektedir. Bu yöntemle çalışan kendisine sorulan sorularla ilgili olmadığı noktaları da mülakatçıya sorabilir veya aktarabilir. Mülakatçı da mülakatın gidişatına göre farklı boyutlardaki iş tatmin sorularını görme olanağını

⁷⁹ Riggio, **age**, 204.

⁸⁰ Gürbüz, **age**, 139.

⁸¹ Gürbüz, **age**, 140.

bulabilir. Bu yöntemin en büyük sakıncaları uzun zaman alması ve pahalı olmasıdır.⁸²

Bahsi geçen modeller tek başına veya kombine edilerek de kullanılabilir. Hiç bir model kesinlik taşımamakla birlikte araştırmacılar, üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önüne alarak en uygun yöntemi belirlemektedirler.

⁸² Matteson, **age**, 274.

3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

3.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı

Bilindiği gibi adalet: doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyacı, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur.

Adalet kavramı ile ilgili olarak felsefe ve sosyal bilimciler arasında tanımlama farklılıkları olduğu gözlenmektedir. Felsefede adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirilmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılırken sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışını adil bulması ile ilgilidir. Bu, sübjektif bir tanımlamadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır.⁸³

İnsanlık tarihinin her döneminde düşünürler sosyal adalet kavramı ile ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk eserlerde insanlar arasında kaynakların nasıl dağılması gerektiğinin tartışıldığı görülmektedir.⁸⁴

Son yıllarda ise sosyal adalet kavramının işletmelere uyarlanarak, kazanımların dağıtımını, işleyişte takip edilen prosedürler ve bireyler arası etkileşim ve kurallara ilişkin örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Bireyin organizasyon ile olan etkileşiminde çift taraflı bir alış veriş içerisinde olmayı beklediği ve her iki tarafın bu alışverişten bazı edinimler kazanması gerektiğini düşüneceği kabul edilmektedir.⁸⁵

⁸³ Robert Folger, Russel Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, (USA: Sage Publications Inc., 1998)'den aktaran Şenay Yürür, "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama", (Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

⁸⁴ Jerald Greenberg, Jason Colquitt, **Handbook of Organizational Justice**, (New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates, 2005), 4, <http://books.google.com/> [06.11.2010].

⁸⁵ Edgar F. Huse, James L. Bowditch. **Behavior in Organizations: A Systems Approach To Managing**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1973.

Gillespie ve Greenberg (2005), çalışma yaşamında adalet kavramının önemli bir yere sahip olmasını üç farklı görüş etrafında toplar.⁸⁶

- Adalet algısı, benlik değerini etkiler; diğerleri tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak algılanır.
- Adalet değerlendirmesi, bireyin emeğinin karşılığını alıp almadığını kontrol etmesini sağlar.
- Adalet algısı, o iş ortamında ahlaki değerlere saygı gösterildiği sonucuna varmayı sağlar. Adalet, insana saygı duyulduğuna ve değer verildiğine işaret eder.

Her durumda örgütsel adalet olumsuz olarak algılandığında çalışan da olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalıştığı işletmenin adaletli olmadığını düşünen çalışan stres yaşamakta, gerçek performansının altında iş üretmekte, hatta işyerine karşı zararlı davranışlara girebilmektedir.⁸⁷

Greenberg'e (2001) göre bireylerin adaletle ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Ancak bu potansiyel kaygı, ancak bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki, bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi durumudur. Birey uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyor ise, prosedürün adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir. İkinci durum, örgütte ortaya çıkan bir değişimdir. Değişim, bireylerin adalet kaygılarını artırmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların sınırlı olmasıyla ilgilidir. Örgütte yeterince kaynak olduğunda, bunların nasıl dağıtıldığı çalışanlarca önemsiz olmaktadır. Buna karşın kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adaletle olduğu kadar adaletin nasıl tanımlandığı ile de ilgilenmektedirler. Dördüncü durum ise, bireyler arasındaki güç farklılıklarıdır. Dolayısıyla bireyler için adalet, bazı koşullar altında diğer bireylere nazaran daha önemli hale gelmektedir.⁸⁸

⁸⁶ Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen, **Yönetim – İletişim – Kültür**, (İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2008), 109.

⁸⁷ Nelson ve Quick, **age**, 79.

⁸⁸ Yürür, **age**, 95.

3.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel adalet ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramlar şeklinde dörde ayrılmaktadır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramların tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram (Eşitlik Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir. Örgütsel birimler tarafından elde edilen kazanımların görelî adaleti ile ilgilenirler.

Süreç odaklı yaklaşımlar çeşitli kazanımların (örgütlerde ücret ve tanınma gibi) tanımlanmasına odaklanırlar. Örgütsel kararların verilmesi ve bunların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenirler. Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri İşlemsel Adalet Kuramı, kişilerin karar almada kullandıkları işlemlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç kuramları içerisinde yer almaktadır.

3.2.1. Reaktif İçerik Kuramlar

Bu kuramlar, çalışanların örgüt içindeki adil olmayan davranışlara gösterdikleri tepkiler üzerinde odaklanan kavramsal yaklaşımlardır.

Greenberg'in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen kuramların çoğu bu alanda olmuştur. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster'ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı versiyonları (1978) ve Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir. Söz konusu kuramlar, kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla yanıt verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak başa gelen adaletsizliklerden kaçınmaya çalıştıkları şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir. Kuramların bu görünüşü reaktif içerik kuramlar olarak nitelendirilmelerine neden olmuştur.⁸⁹

Adams, eşitlik kuramını, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi

⁸⁹ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, c. 12 (1987)'den aktaran Gülden Eker, "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", (Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

bağlamında ifade etmiştir. Örneğin, çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri sosyal mübadele ilişkisinde, çalışanlar eğitimleri, zekaları, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, etnik farklılıkları, zamanları ve işlerine ilişkin çabaları gibi pek çok katkıyı ortaya koyarken yöneticilerinin sağladığı ücret, çeşitli ödüller vb. kazanımları da elde etmektedirler. Adams, kuramında, elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları sorularına yanıt aramıştır.⁹⁰

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur. Bu formül aşağıdaki gibidir:

	Kişi		Karşılaştırılan Diğer Kişi
Eşitlik	$\frac{\text{Katkı}}{\text{Kazanım}}$	=	$\frac{\text{Katkı}}{\text{Kazanım}}$
Negatif Eşitsizlik	$\frac{\text{Katkı}}{\text{Kazanım}}$	<	$\frac{\text{Katkı}}{\text{Kazanım}}$
Pozitif Eşitsizlik	$\frac{\text{Katkı}}{\text{Kazanım}}$	>	$\frac{\text{Katkı}}{\text{Kazanım}}$

Şekil 2: İşyerinde Eşitlik ve Eşitsizlik

Debra L. Nelson, James Campbell Quick, **Understanding Organizational Behavior**, (2nd Edition, Ohio: Thomson – South Western, 2005) 78.

Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir.

Kıyaslamalardaki olumsuzluklar, çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için bir takım davranışsal (iş performansını düşürme) ve tutumsal, psikolojik tepkiler (kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme) göstermeye

⁹⁰ Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carrol, **Managing Organizational Behavior**, (2nd Edition, New York: Harper Collins Publishers, 1990), 290 .

yönlendirecektir. Olumsuzluk algılayan kişiler depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkiler vermektedirler.⁹¹

Reaktif içerik kuramlar arasında sayılabilecek ve geleneksel Eşitlik kuramına en yakın bir diğer kuram da Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramıdır. Bu kuramda belirli ödül dağıtım şekillerinin kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk ettiği belirtilir. Burada dezavantajlı olan bireylerin kendilerinden daha üst düzeydeki kişiler ile kendilerini karşılaştırmakta ve bunun sonucunda yoksunluk hissi yaşamaktadırlar.⁹²

3.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar

Reaktif içerik kuramlar çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulama ve davranışlara gösterdikleri tepkileri inceler. Proaktif kuramlar ise, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır.

Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine (equality norm) dayanılarak dağıtabilmektedir.⁹³

Leventhal (1980), iş ortamındaki bir işlemin adil olarak değerlendirilmesi için altı ölçüt belirlemiştir. Bir işlem adildir;

- Eğer varolan kurallar herkes için geçerliyse,
- Eğer önyargılardan ve kişisel eğilimlerden yola çıkılmamışsa,
- Eğer karar alınmadan önce doğru bilgilerden hareket edilmişse,
- Eğer yeni bilgiler geldiğinde gerekirse kararlar düzeltilebilir veya değiştirilebilirse,
- Eğer paylaşılan değer ve kriterlerden yola çıkılmışsa,

⁹¹ Nelson ve Quick, **age**, 78.

⁹² Cropanzano, Russell. **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates, 2001, 8, <http://books.google.com/> [06.11.2010].

⁹³ Yürür, **age**, 118.

- Eğer toplumun ahlaki kurallarına uyulmuşsa.⁹⁴

Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılabilmektedir.

Yapılan araştırma bulgularına göre, toplulukçu kültürlerden olan kişiler, bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı eşit temelli paylaşımından daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşımçı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar.⁹⁵

3.2.3. Reaktif Süreç Kuramlar

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramlar hukuktan türetilmiş kuramlardır. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Hukuk kurumlarında ve mahkemelerde alınan kararlar üzerine yaptıkları incelemelerde sanıkların ve davacıların alınan kararı adil olarak algılamasının kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı verilmesi ve kendi fikirlerini, görüşlerini açıklamalarının mümkün olduğu hukuk sistemlerinde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Thibaut ve Walker (1975) bu durumu tarafların “kararları etkileme” psikolojisi ile açıklamaktadır. Daha açık bir ifadeyle psikolojik olarak bireyler kendilerini ilgilendiren ve kendi haklarında alınan kararları ve sonuçlarını etkilemek isterler. Bir başkasının kendileri ile ilgili karar alacağı durumlarda da kararları kendi lehlerinde etkilemeyi veya kararları dolaylı olarak etkilemeyi umdukları için söz haklarını saklı tutulmasını isterler. Bu psikolojiden yola çıkarak Thibaut ve Walker(1975) çalışmalarında kendilerine söz hakkı verilen davalı ve davacıların alınan kararları daha adil olarak algıladığını ancak söz hakkı verilmeyenlerin, mahkemenin kararlarını adil bulmadıklarını göstermiştir. Sonuç olarak bu çalışmayı iş yerlerine taşıyacak olursak, bir işletmede kendileriyle ilgili

⁹⁴ Minibaş Poussard ve Erkmen, **age**, 112.

⁹⁵ Janset Özen, “Örgütsel Adalet Türleri”, **HFSA**, Haziran, s.5, (2002) 107-117’den aktaran Eker, **age**, 9.

olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda fikir bildirme hakkı verilen çalışanlar uygulamaları ve verilen kararları da daha adil algılayacaklardır. Çünkü kararların alınması sürecinde dolaylı da olsa kontrol hakkı kazanmış olacaklardır.⁹⁶

Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdigi sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır.⁹⁷

Kültürel araştırmalar göstermektedir ki, süreçlere katılım konusu farklı kültürlerde farklı tepkilere yol açabilmektedir. Bir kültürde duygu ve düşünceleri özgürce ifade etmek ne derece teşvik ediliyorsa, o kültüre mensup çalışanlar işyerlerindeki karar süreçlerine katılım hakkı alamadıklarında o derece olumsuz etkilenmektedir.⁹⁸

3.2.4. Proaktif Süreç Kuramlar

Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının tersine, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar.

Bu sınıftaki kuramlardan biri olan Dağıtım Tercihi Kuramı'na göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.⁹⁹

3.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutları

Örgütsel adalet algısı literatürde üç ana boyutta incelenmektedir: dağıtım adaleti (dağıtılan kazanımların adilliği), işlemsel adalet (kararların verildiği işlemlerin

⁹⁶ Çetin Tan, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği)", (Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 19.

⁹⁷ Dilek, **age**, 41.

⁹⁸ Joel Brockner *ve diğ.*, "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice" **Journal of Experimental Social Psychology**. s. 37, (2001): 300–315.

⁹⁹ Eker, **age**, 11.

adilliği), etkileşim adaleti (işlemlerin uygulanması sırasında çalışanlara uygulanan davranışların adilliği).

3.3.1. Dağıtım Adaleti

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilenirler. Bu nedenle, pek çok disiplinden gelen sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir.

Örgütsel adalet kavramı, dağıtım adaleti alanında Adams ve Deutsch tarafından yapılan sosyal psikolojik çalışmalarla ortaya çıkmıştır.¹⁰⁰

Adams'ın eşitlik kuramı, 'dağıtım adaleti' kavramını doğurmuştur. Dağıtım adaleti kısaca, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgilidir. Eşitlik Kuramından yola çıkarak örgütsel adalet yazınında geliştirilen ilk boyut dağıtım adaleti olmuştur. Örgütte verilen kazanım ve kararların (terfi ve ücret artışları) çalışanlarca adil ve eşit olarak algılanmaları ile ilgilenen bir kavramdır.¹⁰¹

Belli bir kazanımın dağıtımında kişilerin kendi yerlerinin ne olduğu, dağıtımın eşit veya adil olarak yapılıp yapılmadığı, dağıtım ve kendi yerlerinin burada ne olduğu hakkında bilgilerinin olup olmaması ve son olarak örgütle olan ilişkileri ve bağlılıkları onların dağıtıma olan tepkilerini etkiler.¹⁰²

Adil işlemlerin etkilerini inceleyen araştırmalar kazanımların adilliklerinden çok kazanımların olumluluğunu ölçmüşlerdir. Bunun nedeni, iki yapı arasındaki küçük farktır. İnsanların olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırıp karıştırmadığı açık değildir. Adil kazanımlara veya adil olmayan kazanımlara adalet tanımına göre inanıp inanmadıkları belli değildir. Bir kazanımın adilliği, kazanımın tutarlılığı, haklılığı iken, olumluluk kişinin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonucu elde etmesidir. Buna somut bir örnek olarak, kendisine kardeşlerine göre iki kat büyüklükte olan bir kek dilimi verilen çocuk düşünülebilir. Çocuk olumlu bir

¹⁰⁰ Deborah E. Rupp, Russell Cropanzano, "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. s. 89 (2002): 925–946.

¹⁰¹ Eker, **age**, 10.

¹⁰² Jerald Greenberg, "Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about "What, Why, and How", **Journal of Vocational Behavior**, s.58, (2001): 210–219.

kazanım elde etmiştir. Bu durum belli bir standarda (gereksinim veya liyakat) bağlı olarak açıklanmadığı takdirde, adil olmayan bir dağıtımdır. Doğruluk ve adaleti bir arada başarmak için olumlu adaletsizliği adaletten, adaleti de kazanım doyumundan ayıran ölçüler kullanmak gerekmektedir.¹⁰³

3.3.2. Prosedür Adaleti

Bazen insanlar istediklerini elde edemeseler de memnuniyetsizlik duymazlar çünkü organizasyon içindeki işlemlerin adil olarak gerçekleştiğini düşünürler. Thibaut ve Walker (1975), bu düşünceden hareketle ilk defa işlemsel adalet (prosedür adaleti) kavramını tanımlamışlardır. Bu kavramı açıklarken yazarlar, bireylerin süreç ve kararlar üzerindeki kontrol ve müdahale olanağına değinmişlerdir. Birey, karar alındıktan sonra ne kadar süreci kontrol etme hakkı olduğunu hissederse ortamı o kadar adil algılayabilir. Fakat süreç esnasında kararları etkileyebilme hakkına sahip olmak adalet algısını daha da olumlu etkiler.¹⁰⁴

Prosedür, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Sonuç (kazanım) ise dağıtım adaletini mümkün olduğunca adil bir şekilde paylaştırmaktır. Prosedür adaleti ise bu kazanımların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir.¹⁰⁵

Prosedür adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir. Genel olarak çalışanların örgütte onay haklarının olması olgusunun geliştirilmiş hali olarak tanımlanan işlemsel adalet, yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri işlemlerin adilliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık, yöneticiden memnuniyet, yönetime güven gibi örgütsel davranışların sürekli olarak prosedür adaleti ile ilişkili olduğu saptanmıştır.¹⁰⁶

¹⁰³ Eker, **age**, 15.

¹⁰⁴ Minibaş Poussard ve Erkmen, **age**, 114.

¹⁰⁵ Iker Atalay, “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”, (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 16.

¹⁰⁶ Eker, **age**, 15.

3.3.3. Etkileşim Adaleti

Greenberg (1993) etkileşimsel adaleti, kişiler arası ilişkilerdeki adalet ve bilgilendirilme adaleti olarak iki boyutta ele almıştır. Bilgilendirilme adaleti, çalışanların kararlarla ilgili olarak ne kadar açıklama aldıkları ile ilgilidir. Elde edilecek karşılıklar ve buna ilişkin süreçlerle ilgili şüpheyi ortadan kaldırır. Ayrıca böyle bir bilginin gelmesiyle bireyler kendilerine değer verildiğini hissederler.¹⁰⁷

Bies ve Moag işlemler uygulanırken kişiler arası davranışların kalitesinin önemine dikkati çekerek, adalet yazınına yeni bir gelişmeyle tanıştırmışlardır. Bu bakış açısına da etkileşim adaleti adını vermişlerdir. Bies ve Moag (1986) çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir.¹⁰⁸

Bies ve Moag (1986) işlemlerin adil algılanmasında bilgi dağıtımı ve iletişimin önemini ortaya koymuşlardır ve üçüncü bir adalet kavramından söz etmişlerdir. Etkileşimsel adalette kişiler arası ilişkilerle ilgili dört kural saptamışlardır:¹⁰⁹

- Üstün karar ve uygulamalarının gereğini açıklaması;
- Üstün verdiği sözü tutması ve yalan söylememesi;
- Üstün astıyla kurduğu ilişkilerde saygılı, nazik olması ve ona değer verdiğini göstermesi;
- Üstün astın kişilik özelliklerini hedefleyen eleştirilerde bulunmaması.

Daha sonraki çalışmalarda bu kriterlere çalışanın görüşlerini dikkate alma, tutarlılık ve tarafsızlık kriterleri eklenmiştir.¹¹⁰

Kişilerin adalet algılayışlarının büyük oranda karar verme sürecinin yapısı yerine, örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden etkilendiğini belirten Bies ve Moag (1986), Tyler (1988) kişilerin genelde bir durumun adilliği hakkındaki sonuca kişiler arası etkileşime bakarak ulaştıklarına dayanarak adaletin bu boyutunun önemine işaret etmişlerdir. Folger ve Cropanzano (1988) ise, etkileşim adaletini karar verme sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğüne dayanarak prosedür adaletinin alt bir boyutu

¹⁰⁷ Minibaş Poussard ve Erkmen, **age**, 113.

¹⁰⁸ Eker, **age**, 22.

¹⁰⁹ Minibaş Poussard ve Erkmen, **age**, 114.

¹¹⁰ Minibaş Poussard ve Erkmen, **age**, 114.

olarak kabul etmişlerdir. Ancak, birçok çalışmada etkileşim adaleti örgütsel adalet yapısı içinde ayrı bir boyut olduğu konusunda destek görmektedir.¹¹¹

Türkiye ve Fransa karşılaştırmalı bir araştırmada, çalışanlarda adalet kavramının neleri temsil ettiği incelenmiştir (Minibaş-Poussard, Raulet-Croset, 2005). İş ortamında adalet kavramının yaptığı çağrışımlar çoğunlukla iletişim ile ilgilidir. Türk çalışanların adaletle ilişkin temsillerinde iletişim, eşit muamele, sakinlik, saygı gibi kavramlara rastlanırken Fransız çalışanlarda da benzerlik dikkat çekmektedir; onların çağrışımları takdir, iyi bir iş ortamı, saygı ve şeffaflık gibi kavramları içermektedir. Burada iletişim hem adaleti sağlayacak araçtır (eşit muamele, saygı, takdir, şeffaflık) hem de adalet algısıyla ulaşılabilecek sonuçtur (iyi bir iş ortamı, sakinlik). Aynı araştırmada katılımcılardan iş ortamında adaletle ilişkin yaşanmış örnekler vermeleri istenmiştir. Sonuçlara göre, hem Türkler hem de Fransızlar tarafından iletişim ağırlıklı örnekler verilmiştir: Hiyerarşik farklılığa rağmen insan insana eşit iletişim, takdir edilme, kararlara katılma, yöneticisine güvenme, yöneticisinden saygı görme ve ayrımcılık yapmama içerikli yaşantılar bu örneklerde yer almaktadır.¹¹²

3.4. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

3.4.1. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Bireysel Faktörler

Demografik değişkenlerden cinsiyetin, örgütsel adalet algısı üzerinde bazı etkileri olabileceği düşünülmektedir. Kadınların herkese eşit davranılmasına daha çok önem verdiklerinden ötürü daha çok dağıtım adaletine yönelmeleri beklenmektedir. Erkeklerin ise, rekabete değer vermesinden dolayı prosedür adaletine yönelecekleri düşünülmektedir.¹¹³

Kişilik ve “kendilik algısı” (self concept) örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu iddia edilen diğer iki faktördür. Yapılan uzun dönemli araştırmalarda kişilik yapısı olarak nevrotik davranışlara yatkın olan bireylerin örgütsel adaletsizlik durumunda uzun dönemde daha fazla hastalığa bağlı devamsızlık gösterdikleri bulunmuştur.¹¹⁴ Ayrıca negatif olaylar karşısında duygulanımı uzun süreli olarak negatif etkilenen

¹¹¹ Greenberg ve Colquit., *age*, 15.

¹¹² Minibaş Poussard ve Erkmen, *age*, 114.

¹¹³ Eker, *age*, 32.

¹¹⁴ Marko Elovainio, *ve diğ.*, “Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing the Uncertainty Management Model of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees”, *Social Science & Medicine*, s. 61 (2005) 2501–2512.

bazı kişilik yapıları da mevcuttur. Bu tarz çalışanlarda örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler daha şiddetli olabilmektedir.¹¹⁵

Kendilik algısında ise genel olarak zamandan bağımsız edinilen, kişilik ve ilişkisel olgulardan oluşan “kronik kendilik algısı” ile yaşanan olaylara bağımlı, andan ana değişebilen “çalışmakta olan kendilik algısı” şeklinde bir ayırım söz konusudur. Bireylerdeki baskın kendilik algısına göre örgütsel adalet algısına verecekleri tepki değişebilmektedir.¹¹⁶

Bireyin içinde yaşadığı kültür de onun örgütsel adaleti algılamasında rol oynamaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi, duygu ve düşüncelerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kültürlerde, kararlara katılım hakkının sağlanmaması daha büyük tepkiye yol açmaktadır.¹¹⁷ Ayrıca hiyerarşi ve otoriteye saygının içselleştirildiği toplulukçu kültürlerde de bireysel başarının ön planda tutulduğu bireyselci kültürlerle göre prosedür adaleti algısı sonuçları farklılık göstermektedir.¹¹⁸ Örneğin, Brockner ve arkadaşlarının (2001) Amerika ve Çin’de gerçekleştirdikleri bir araştırmaya göre, Amerikalı çalışanlarda kendini ifade etme imkanının olmaması örgütsel bağlılığı düşürürken Çin’de böyle bir durum görülmemiştir.¹¹⁹

3.4.2. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler

İşletmelerdeki yönetim tarzının çalışanların adalet algısının oluşmasında ne derece önemli olduğu önceki bölümlerde açıklanmıştı. Çalışanları etkileyen kararların adil olması, herkes için eşit uygulanması ve çalışanların alınan kararlar üzerinde fikir beyan edebilmesinin onların çalıştıkları ortamı adaletli algılamasında önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra bir çalışanın raporlama birinci derecedeki yöneticinin yönetim tarzı ve davranış şekillerinin de o çalışanın örgütsel adalet algısını etkilediği çeşitli çalışmalar ile gösterilmektedir. Buna göre bir üst yönetici

¹¹⁵Stephen Gilliland, “The Tails of Justice: a Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs”. **Human Resource Management Review**. s. 18 (2008): 271–281.

¹¹⁶Russell E. Johnson, Christopher Selenta, Robert G. Lord, “When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization And its Members”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, s. 99 (2006): 175–201.

¹¹⁷ Brockner, **age**, 300–315.

¹¹⁸ Eker, **age**, 33.

¹¹⁹ Minibaş Poussard ve Erkmen, **age**, 117.

veya süpervizöründen memnun olan bir çalışanın örgütsel adalet algısının yüksek olması beklenmektedir.¹²⁰

Bir işletmedeki ödüllendirme sistemleri o işletmede çalışan bireylerin örgütsel adalet algısına etki edebilmektedir. Ödüllendirme sisteminin ödül kriterleri ve teknikleri ile ilgili açık iletişim mekanizmaları ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımı gibi elemanları içeren süreç boyutu, sistemin iş bazlı, kişi bazlı, bireysel performansa dayalı ya da ekip performansına dayalı olması gibi yapısal boyutlarına göre her üç adalet türü üzerinde daha etkilidir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel adalet algıları, sistemin yapısal özelliğinden çok, bu yapının nasıl işletildiği ve yönetildiğinden etkilenmektedir. Bunlara ek olarak ödüllendirme sisteminin süreç boyutu, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algıları üzerinde daha yüksek bir etkiye sahiptir. Süreç boyutunun içinde yer alan kavramlar ise genellikle prosedür adaleti ile ilişkilendirilmektedir.¹²¹

Bir bireyin organizasyon içerisinde hangi hiyerarşik düzeyde olduğu, o bireyin adalet algılamasını değiştirebilmektedir. Yapılan çalışmalarda hiyerarşik düzey yükseldikçe algılanan adalet(sizlik) ve organizasyon yapısına ilişkin atıflarla arasında bir ilişki olmadığı, yönetim kadrosunda olanlar ve olmayanların farklı algılamalara sahip olduğu görülmektedir.¹²²

3.5. Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları

3.5.1. Örgütsel Adalet Algısının Birey Üzerindeki Sonuçları

Adalet bireylerin yaşamında en çok değer verilen unsurlardan biri olarak gösterilmektedir. Bu sebeple adaletin olmadığı bir ortamda hayatını sürdürmeye çalışmak bireyler üzerinde yıkıcı etkilere yol açabilmektedir.¹²³

Örgütsel adaletsizlik algılamasının çalışanların sağlığı üzerinde ciddi negatif etkileri olduğu yapılan birçok çalışma ile gösterilmektedir. Örneğin, Elovania ve diğ. (2005) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanların daha

¹²⁰ James B DeConinck, C. Dean Stilwell, "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", **Journal of Business Research**, s. 57 (2004): 225– 231.

¹²¹ Yürür, **age**, 203.

¹²² Minibaş Poussard ve Erkmen, **age**, 121.

¹²³ Jerald Greenberg, "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice", **Organizational Dynamics**, c. 33, s. 4, (2004): 352–365.

sık hasta olduğu ve daha uzun sürede iyileştiği gözlemlenmiştir.¹²⁴ Tepper (2001) tarafından yapılan bir araştırmada ise özellikle dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algısı düşük olan çalışanların ciddi boyutlarda psikolojik stres yaşadıkları ve dolayısı ile sağlıklarının negatif etkilendiği bildirilmektedir.¹²⁵

Örgütsel adalet algısının bireysel performans üzerinde de bazı etkilerinin olduğu iddia edilmektedir. Bazı araştırmalarda özellikle prosedür adaleti algısının yüksek olduğu, kararlara katılımın desteklendiği iş ortamlarında çalışanların performans seviyelerinde artış gözlemlenmektedir.^{126 127 128}

3.5.1. Örgütsel Adalet Algısının Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi diğer örgütsel kavramlarla ilişkisi yapılan birçok çalışma ile gösterilmiştir. Dolayısı ile örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması ve daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri beklenmektedir.^{129 130 131} Yani örgütsel adalet algısının yüksek tutulması çalışanların işletme tarafından arzu edilen bazı davranış ve tutumlara girmesinde etkili olacaktır.

Çalışanlar adaletsizliğe maruz kaldıklarını hissettiklerinde bağlılıkları azalacak, devamsızlık ve işi bırakma isteği görülecektir. Performans düşüşünün yanı sıra intikam duyguları ile organizasyona karşı zararlı davranışlar da ortaya çıkabilecektir. Bu davranışlar işletme kurallarını çiğneme, hırsızlık ve sabotaj olarak sayılabilir.¹³²

¹²⁴ Marko Elovainio ve diğ., “Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing the Uncertainty Management Model of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees”, **Social Science & Medicine**, s. 61 (2005) 2501–2512.

¹²⁵ Bennett J. Tepper, “Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, c. 86, s. 2 (2001): 197–215.

¹²⁶ Samuel Aryee, Zhen Xiong Chen, Pawan S. Budhwar, “Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, s. 94 (2004): 1–14.

¹²⁷ Berrin Erdoğan, “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, **Human Resource Management Review**, s. 12 (2002): 555–578.

¹²⁸ Yochi Cohen-Charash, Paul E. Spector, “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, c. 86, s. 2 (2001): 278–321.

¹²⁹ Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).

¹³⁰ Atalay, **age**, 50.

¹³¹ Halil Nadiri, Cem Tanova, “An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry”, **International Journal of Hospitality Management**, s. 29 (2010): 33–41.

¹³² Minibaş Poussard ve Erkmen, **age**, 120.

Ayrıca çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamaları sebebi ile psikolojik stres yaşamaları ve sağlıklarının bozulması, çalışanların daha sık ve daha uzun süreler devamsızlık yapması sonucu işletmenin önemli miktarlarda işgücü kaybı yaşamasına yol açacaktır. Çalışanların beden ve ruh sağlığının yüksek tutulması ve dolayısı ile bu sebeplerle oluşacak devamsızlığın önlenmesi adına organizasyonlarda örgütsel adaletin sağlanması önem taşımaktadır.¹³³

3.6. Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesi

Örgütsel adalet algısı tutum ölçekleri ile ölçülebilmektedir. Literatürde farklı ölçeklere rastlanmakla birlikte genellikle örgütsel adalet algısının boyutlarına yönelik yargıları içeren anketler en yaygın kullanılan ölçme biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemlerde anketi cevaplayanlar verilen yargılara ne ölçüde katıldıklarını belirtmektedirler.

Öte yandan, örgütsel adalet algısının ölçülmesinde Likert tipi ölçümlemenin uygun olmadığını iddia eden bazı araştırmacılar da mevcuttur. Örneğin Gilliland (2008) tarafından yapılan bir araştırmaya göre yaşanan kritik olaylar örgütsel adalet algısını üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülmüştür.¹³⁴ Buna göre Gilliland tarafından mülakat yolu ile kritik olayların ve bunların etkilerinin incelenmesinin örgütsel adalet algısının tespit edilmesinde daha geçerli bir yöntem olduğu savunulmaktadır.

¹³³ Jan F. Ybema, Kees van den Bos, “Effects Of Organizational Justice On Depressive Symptoms And Sickness Absence: A Longitudinal Perspective”, **Social Science & Medicine**, s. 70 (2010): 1609-1617.

¹³⁴ Gilliland, **age**, 271–281.

4. VİKİNG TEMİZLİK VE KOZMETİK A.Ş. ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Problemi

Organizasyonların bütünsel performanslarının artması için, çalışanlarının o organizasyona karşı tutumlarının olumlu olması gerektiği bir gerçektir. Çalışanlar örgütleri ile ilgili pozitif duygular beslediklerinde gerçek performanslarını gösterebilir ve kurumlarına faydalı olabilirler. Bu noktada çalışanların örgütlerine karşı tutumlarını anlamakta yardımcı olan iki ana değişken söz konusu olacaktır. Bunlardan birincisi iş tatmini, ikincisi ise örgütsel adalet algısıdır.

İş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği tüm olumlu tepki veya duygulardır. Örgütsel adalet algısı ise çalışanların örgüt içindeki davranış ve uygulamaları ne ölçüde adil bulduklarının bir ifadesidir. Yaptıkları işten, çalışma ortamından veya işyerindeki politikalardan memnun olmayan, bu etkenlere olumsuz ve güvensiz bir şekilde bakan çalışanlar çalışma hayatından zihnen (işyerinde iken kişisel problem ve işleri ile ilgilenerek) ve bedenen (devamsızlık yaparak ve geç gelerek) uzaklaşacaklardır. Dolayısı ile iş tatmini ve örgütsel adalet algısı kavramlarının iyi anlaşılması, ölçülmesi ve kontrol edilmeye çalışılması büyük önem taşımaktadır.

Son dönemde çalışma hayatı üzerinde büyük etkisi olduğu anlaşılan bu kavramlar literatürde geniş yer bulmaktadır. Dünyada yapılan araştırmaların yanı sıra ülkemizde de bu değişkenler üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu konuların farklı sektörlerde, farklı bakış açıları ile incelenmesi ve bulguların çeşitlendirilmesi söz konusu değişkenlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu doğrultuda yapılan çalışma ile “Çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, iş tatminini etkileyen faktörlerden işin

kendisi, ödüller, süpervizyon ve yönetim, iletişim, kurumsal felsefe ve politikalar ile şirket ve yaptığı işin ile örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunların yanında iş tatmini ve örgütsel adalet algısının demografik değişkenlerden kıdem, çalışılan departman, cinsiyet ve eğitim durumu arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Bugünkü iş dünyasında örgütlerin başarılı olması ve hayatta kalabilmesi tüm girdilerinin en verimli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Söz konusu girdiler arasında belki de en önemli yeri alan insan faktörünün en verimli şekilde kullanılmasına ilişkin araştırmalar son dönemde hız kazanmıştır.

Personelin yaptığı işten, çalışma ortamından ve kurumun genel politikalarından memnun olması; bununla birlikte işyerinin kazanımlarının adil bir şekilde dağıtıldığının, alınan kararların adil bir şekilde uygulandığının bilinmesi, işyerine karşı olumlu tutumların gelişmesini sağlayacaktır.

Temizlik ürünleri üretimi tüm sanayi dalları içinde en büyük rekabetin yaşadığı sektörlerden biridir. Özellikle Türkiye’de çok büyük ulusal rakiplere ve binlerce merdiven altı olarak tabir edilen kalitesiz üreticilere karşı durarak uygun maliyet ve kalitede üretim yapmaya çaba gösteren bir işletme için çalışanlarının işyerine karşı olumlu tutumlar beslemesi büyük önem taşımaktadır. Yüksek rekabetin yaşandığı, üretim kalitesinin ve hızının büyük önem taşıdığı temizlik ürünleri sektöründe, çalışanların hizmet kalitesi ve özverili çalışması işveren için altın değerindedir.

İş tatmini ve örgütsel adalet algısı üzerine Türkiye’de yapılan çalışmalarda genellikle bankacılık ve devlet kurumları gibi büyük işletmelerde araştırmalar yapılmış, üretim sektörüne küçük işletmelere ağırlık verilmemiştir. Ayrıca özellikle iş tatmini değişkenini ölçerken benzer ölçekler kullanılarak aynı bakış açısı defalarca sınanmıştır. Bu araştırma temizlik ürünleri alanında üretim yapan bir işyerinde farklı bir ölçek ve farklı bir bakış açısı ile iş tatmini ve örgütsel adalet algısını inceleyecektir. Araştırma sonucunda bu iki değişken arasında olumlu bir ilişki bulunursa bu değişkenler ile ilgili akademik literatüre katkı sağlanacak, özellikle temizlik ürünleri sektöründeki yöneticilerin işgörenlerinin iş tatminleri ve örgütsel adalet algılarının önemine odaklanması sağlanabilecektir.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Veri toplama aracı olan anket uygulamasındaki sorulara, örneklem grubundaki bireylerin hiç bir etki altında kalmadan samimi ve dürüst cevaplar verecekleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın verilerini toplamak için kullanılan anketin araştırmanın amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları sağladığı kabul edilmektedir.

Ayrıca verilerin toplandığı örneklemin evreni temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma hayatını etkileyen birçok değişken arasından bu araştırmada sadece iş tatmini ve örgütsel adalet algısı değişkenleri incelenmiştir. Ayrıca iş tatmini faktörleri arasından sadece işin kendisi, ödüller, süpervizyon ve yönetim, iletişim, kurumsal felsefe ve politikalar ile şirket ve yaptığı iş faktörleri; örgütsel adalet algısının ise dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları araştırmanın konusunu oluşturmuştur. ı

Araştırmanın uygulama alanı İzmir’de faaliyet gösteren Viking Temizlik ve Kozmetik A.Ş.’nin Kemalpaşa’daki merkez fabrikasıdır. Uygulamanın tek bir sektörde ve tek bir fabrikada yapılmış olması sınırlılıklarından biridir.

Anket uygulamasının yapıldığı Viking Temizlik ve Kozmetik A.Ş.’nin 292 personelinden merkez fabrikada çalışan 181’i araştırmaya dahil edilmiştir. Merkez fabrika dışında çeşitli illerde satış ve pazarlama kadrolarında şirkete hizmet veren personelin çalışma koşullarının fiziki anlamda çok büyük farklılık göstermektedir. Bu sebeple bu çalışanlar araştırmaya dahil edilmemiştir.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez:

H₀: Çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1. H₀: Çalışanların iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. H₀: Çalışanların iş tatmini boyutlarından ödüller ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından ödüller ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. H₀: Çalışanların iş tatmini boyutlarından süpervizyon ve yönetim ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından süpervizyon ve yönetim ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. H₀: Çalışanların iş tatmini boyutlarından iletişim ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından iletişim ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. H₀: Çalışanların iş tatmini boyutlarından kurumsal felsefe ve politikalar ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından kurumsal felsefe ve politikalar ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6. H₀: Çalışanların iş tatmini boyutlarından şirket ve yaptığı iş ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından şirket ve yaptığı iş ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7. H₀: Çalışanların iş tatmini demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların iş tatmini demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

8. H₀: Çalışanların örgütsel adalet algısı demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

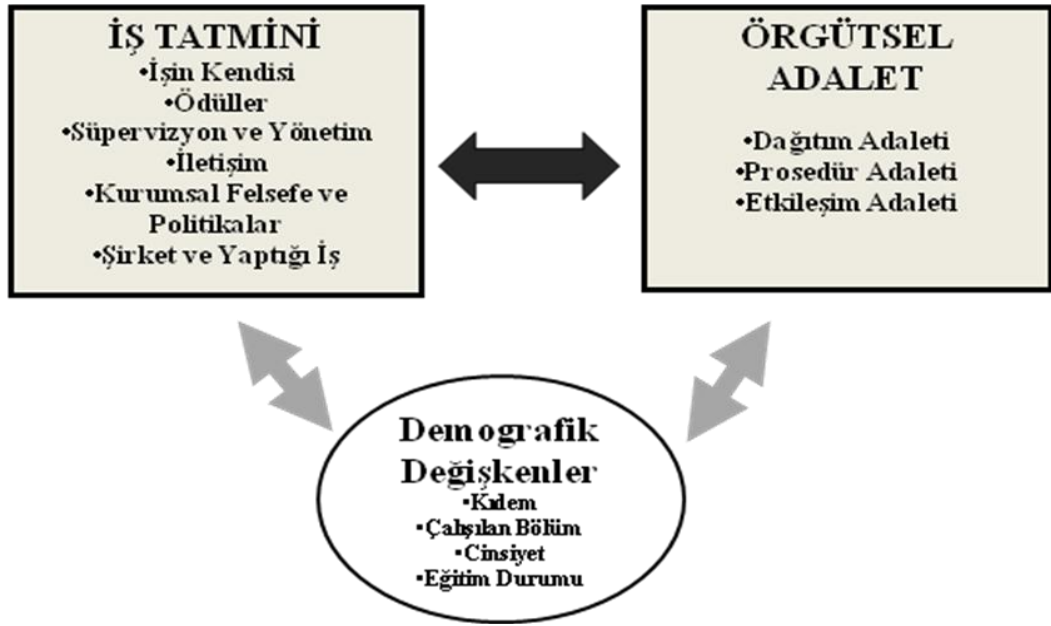
H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısı demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

4.7. Araştırmanın Türü

Yapılan araştırma, iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleme sebebi ile yapıldığı için tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır.

4.8. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

4.9. Araştırmanın Yöntemi

4.9.1. Evren, Sınırlı Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de temizlik sektörü üretiminde çalışan tüm işgörenlerdir. Çalışmada sınırlı anakütle İzmir’de faaliyet gösteren Viking Temizlik ve Kozmetik A.Ş.’de merkez fabrikada çalışan personel olarak seçilmiştir. Merkez

fabrika dışında çalışan satış ve pazarlama personeli çok farklı maddi şartlar ve çalışma ortamlarında bulundukları için çalışmaya dahil edilmemektedir. Böylece araştırmanın örneklemini kurumun merkez fabrikasında 181 kişi oluşturmaktadır. Araştırma anketi tamsayım örnekleme yöntemi ile elden dağıtılarak tüm evrene ulaştırılmıştır. %98’lik bir oran ile anketlerden 177’si geçerli sayılmıştır.

4.9.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada örgütsel adalet algısı değişkenini ölçmek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevrimi ve geçerlilik analizleri Nadiri ve Tanova (2010) tarafından yapılmıştır.¹³⁵

İş tatmini değişkenini ölçmek için ise Rabinowitz, Falkenbach, Travers, Valentine ve Weener (1983) tarafından geliştirilen İş Tatmini Seviyeleri Anketi’nden faydalanılmıştır.¹³⁶ Ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye çevirerek uygulanmıştır.

Anket iki bölümden meydana gelmekte ve ilk bölümde çalışanların şu demografik özellikleri sorgulanmaktadır:

- Kıdem
- Çalışılan Bölüm
- Cinsiyet
- Eğitim Durumu

Bu özellikler ile ilgili bilgileri toplamak amacıyla çift şıklı (cinsiyet ve çalışılan bölüm) ve çoklu şıklı (kıdem ve eğitim durumu) soru tipleri uygulanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki sorgulamaya ilişkin 5’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan 44 yargı bulunmaktadır. Katılımcılardan her bir soru için aşağıdaki şıklardan kendileri için uygun olan birini işaretlemeleri istenmiştir:

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum

¹³⁵ Nadiri ve Tanova, **age**, 36.

¹³⁶ Miner, **age**,118.

4- Katılıyorum

5- Kesinlikle katılıyorum

Bu 44 yargı, inceledikleri konulara göre şu şekilde dağılım göstermektedir:

- İş tatmini ile ilgili yargılar (24 yargı)
 - İşin kendisi ile ilgili yargılar (4 yargı)
 - Ödüller ile ilgili yargılar (4 yargı)
 - Süpervizyon ve yönetim ile ilgili yargılar (2 yargı)
 - İletişim ile ilgili yargılar (5 yargı)
 - Kurumsal felsefe ve politikalar ile ilgili yargılar (6 yargı)
 - Şirket ve yaptığı iş ile ilgili yargılar (3 yargı)
- Örgütsel adalet ile ilgili yargılar (20 yargı)
 - Dağıtım adaleti ile ilgili yargılar (5 yargı)
 - Prosedür adaleti ile ilgili yargılar (6 yargı)
 - Etkileşim adaleti ile ilgili yargılar (9 yargı)

Verilen anket formundaki 44 yargı ile iş görenlerin işletmedeki iş tatmini düzeyleri ve örgütsel adalet algıları ölçülmeye ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Dağıtılan anket formunun örneği EK-1’de, ankete ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları ise EK-2’de verilmiştir.

4.9.3. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığıyla elde edilen bilgiler “SPSS for Windows 11.5” paket programı ile değerlendirilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan iş tatmini ve örgütsel adalet algısı ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Bunun yanı sıra normal dağılım testi yapılmış ve verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu sebeple araştırmada non-parametrik testlerden faydalanılmıştır. İş tatmini ve örgütsel adalet algısı ilişkisi ile ilgili hipotez sınamalarında Ki – Kare bağımsızlık testine başvurulmuştur. Demografik özelliklerin iş tatmini ve örgütsel adalet algısı ile ilişkisi incelenirken cinsiyet ve çalışılan bölüm değişkenleri için

Mann – Whitney U testi; kıdem ve eğitim durumu değişkenleri için ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

4.9.4. Anketin Güvenilirliği

Anket içerisinde iş tatmini ile ilgili 24 yargının güvenilirlik test sonucu α değerinin 0.8769; örgütsel adalet ile ilgili 20 yargının güvenilirlik test sonucu α değeri 0. ,9079 olarak görülmektedir.

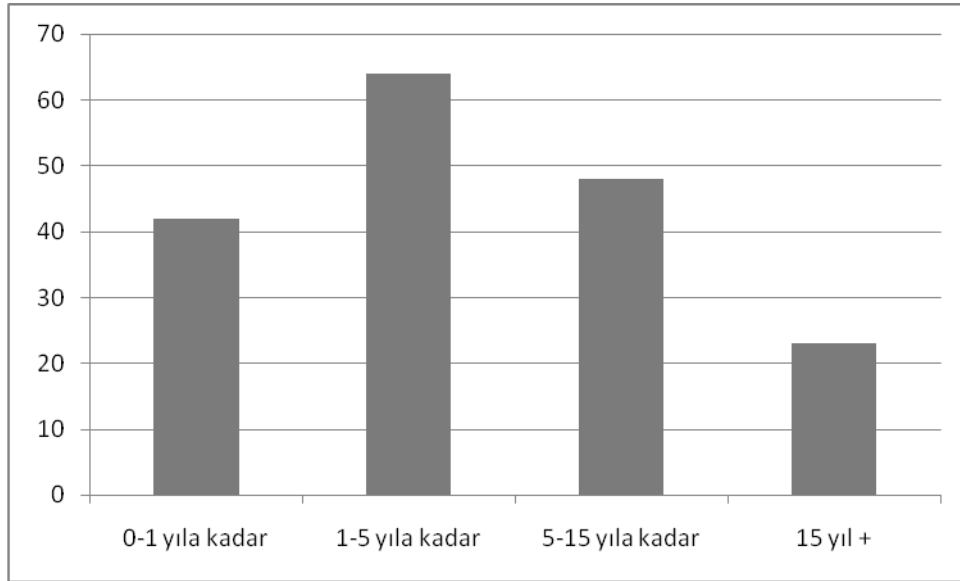
Güvenilirlik analizinin ayrıntıları Ek 2’de verilmiştir. Araştırmanın sosyal bilimler alanında yapılıyor olmasından dolayı, ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin %70’ten büyük olması söz konusu ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

4.9.5. Araştırma Verilerin Normal Dağılıma Uyuma Durumunun Test Edilmesi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının test edilmesi “One Sample Kolmogorov-Smirnov” testi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın iki değişkeni olan iş tatmini ile örgütsel adalet algısı ölçeklerinin analizi sonucunda her iki p değerinin de 0.05’ten küçük olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple hipotezlerin sınanmasında non-parametrik testlerden faydalanılmıştır.

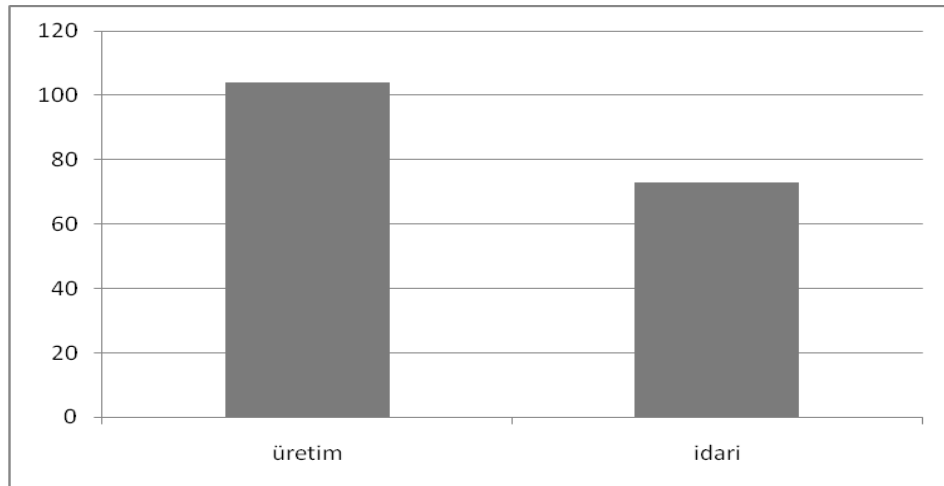
4.10. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

4.10.1. Kıdeme Göre Dağılım: Katılımcılardan 64’ü %36’lık bir oranla 1-5 yıla kadar, 48’i %27’lik bir oranla 5-15 yıla kadar, 42’si ise yaklaşık %24’lük bir oranla 0-1 yıla kadar kıdeme sahiptir. Çalışanların büyük çoğunluğunun 5 yıla kadar bir kıdeme sahip olması, şirketin yaklaşık 6 yıl önce daha büyük bir fabrikaya geçerek burada istihdamını arttırmasına bağlanabilir.



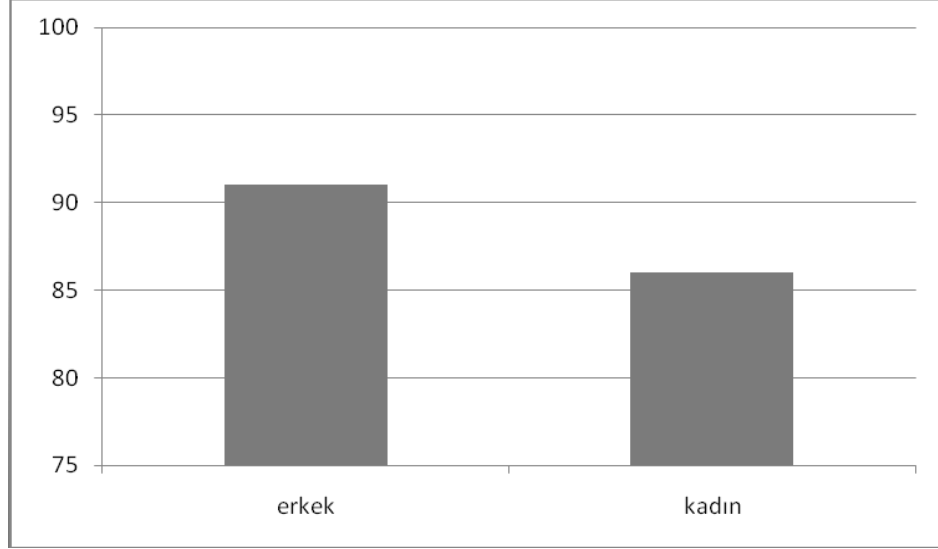
Şekil 4: Araştırmaya Katılanların Kıdeme Göre Dağılımı

4.10.2. Çalışılan Bölüme Göre Dağılım: Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların %59'unu oluşturan 104 kişi üretim kadrosunda, %41'ini oluşturan 73 kişi ise idari kadrolarda faaliyet göstermektedir. Üretim işletmesi olan firmanın doğal olarak mavi yaka çalışanlarının oranı daha fazladır.



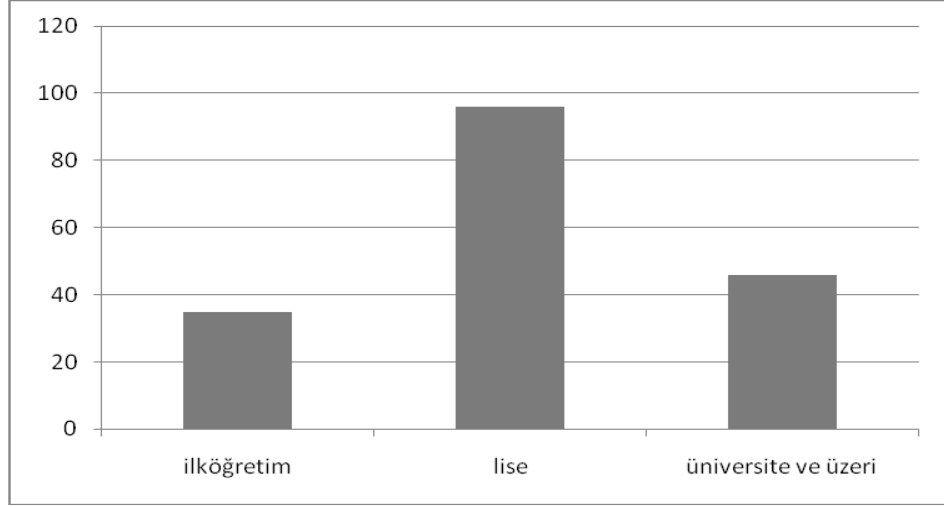
Şekil 5: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı

4.10.3. Cinsiyete Göre Dağılım: Örneklemi oluşturan 177 çalışandan 86'sı kadın, 91'i erkektir. Dolayısı ile kadın ve erkeklerin yüzdeleri hemen hemen eşittir. Ağır sanayi kollarının aksine temizlik ürünleri sektöründe bayan çalışanların oranı yüksek olmaktadır.



Şekil 6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

4.10.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım: Katılımcılar arasında eğitim durumu açısından en büyük oran 96 kişi ve %54 yüzde ile lise mezunlarına aittir. İlköğretim mezunlarının oranı %20, üniversite ve üzeri eğitim durumuna sahip olanların oranı ise %26'dır. Kurumda birçok idari iş ve üretim işleri lise mezunları tarafından yürütülmekte, özellikle üretim yönetimi, kalite ve araştırma – geliştirme bölümlerinde yüksek lisans veya doktora unvanlarına sahip çalışanlar bulunmaktadır.



Şekil 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

4.12. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İş tatmini boyutlarından işin kendisi, ödüller, süpervizyon ve yönetim, iletişim, kurumsal felsefe ve politikalar ile şirket ve yaptığı iş boyutlarına ilişkin frekans dağılım tabloları aşağıda verilmektedir.

Tablo 2: İş Tatmini Boyutlarından İşin Kendisi, Ödüller ile Süpervizyon ve Yönetime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İŞİN KENDİSİ	ÖDÜLLER	SÜPERVİZYON VE YÖNETİM
Ortalama	3,5565	2,6681	3,7571
Ortanca	3,7500	2,7500	4,0000
Standart Sapma	0,7038	0,6978	0,6246

Tablo 2’de görüldüğü gibi, iş tatmini boyutlarından işin kendisi için ortalama değerleri “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneğinden “Katılıyorum” seçeneğine yaklaşmaktadır. Süpervizyon ve yönetim ile ilgili değerler “Katılıyorum” ibaresine daha yakınken, ödüller ile ilgili olan yargılara verilen cevaplar “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneğinden “Katılmıyorum” seçeneğine doğru kaymıştır. Bu ortalamalardan, örneklemdeki çalışanların genel olarak yaptıkları işten

ve yöneticilerinden memnun iken, işleri karşılığında aldıkları ücret ve terfi olanaklarından memnun olmadıkları sonucu çıkarılabilir.

Tablo 3: İş Tatmini Boyutlarından İletişim, Kurumsal Felsefe ve Politikalar ile Şirket ve Yaptığı İşe İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İLETİŞİM	KURUMSAL FELSEFE VE POLİTİKALAR	ŞİRKET VE YAPTIĞI İŞ
Ortalama	3,6723	2,9589	3,5444
Ortanca	3,6000	2,8300	3,6700
Standart Sapma	0,6218	0,5584	0,6302

Tablo 3 incelendiğinde ise, iş tatmini boyutlarından iletişim ile şirket ve yaptığı iş boyutları için örneklemdeki çalışanların “Katılıyorum” cevabına yakın ortalamalarla cevap verdikleri görülmektedir. Kurumsal felsefe ve politikalar boyutu için verilen cevapların ortalaması ise “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneğinin biraz altında kalmaktadır. Buna göre anketi cevaplayan çalışanların şirketteki iletişim ortamının ve şirketin yaptığı işlerin katma değerinin memnun edici seviyede olduğunu düşündükleri, ancak kurumsal felsefe ve politikalarından tam bir memnuniyet duymadıkları söylenebilir.

Yapılan anketin sonucuna göre iş tatmini genel ortalaması 3,2990 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların cevap verirken “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneğine yoğunlaştıklarını düşündürmektedir. Her ne kadar katılımcıların anketi cevaplarırken samimi ve dürüst davrandıkları öngörülse ve verilen anketlere isim yazılmamış olsa da, birçok çalışanın ifadelerinin kendisine karşı kullanılabileceği endişesi yaşadığı gözlemlenmiştir. Bu endişenin çalışanların gerçek fikirlerini vermekten kaçınmalarına ve dolayısı kararsız bir izlenim vermelerine yol açmış olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel adalet boyutları dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin frekans dağılım tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	DAĞITIM ADALETİ	PROSEDÜR ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ
Ortalama	1,9237	3,1492	2,7571
Ortanca	2,0000	3,0000	3,0000
Standart Sapma	0,8011	0,8765	0,9920

Tablo 4 incelendiğinde, örgütsel adalet algısı boyutları arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle dağıtım adaleti için verilen cevapların büyük oranda “Katılmıyorum” olarak verildiği görülmektedir. Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti için “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneği çoğunlukla tercih edilmişken etkileşim adaleti ortalaması “Katılmıyorum” seçeneğine doğru bir eğilim göstermektedir. Bu sonuçlardan, örneklemdeki çalışanların şirket içindeki prosedür ve yönetim tarzı ile kararların uygulanma aşamasındaki etkileşim için orta derecede adalet algısına sahip oldukları veya kararsız oldukları; kazançların dağıtımının ise genellikle adaletsizce yapıldığını düşündükleri söylenebilir.

Örgütsel adalet algısı genel ortalaması 2,6099 olarak bulunmuştur. Buna göre anketi cevaplayan çalışanların, örgütün genelinde kazanımların paylaşılması, işlem ve prosedürler ile etkileşimin adaletli olduğuna dair algılamalarının genellikle kararsız veya olumsuz olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.13. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

4.13.1. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ana Hipotez

H₁: Çalışanların iş tatmini ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5: İş Tatmini ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2635,559(a)	720	,000
Likelihood Ratio	909,914	720	0,000
Linear-by-Linear Association	86,286	1	,000
N of Valid Cases	177		

a. 775 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 5 incelendiğinde, analiz sonucu ortaya çıkan istatistiksel anlamlılık p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre H₁ hipotezi kabul, H₀ hipotezi reddedilmiştir. Başka bir deyişle, %95 güven aralığında çalışanların iş tatminleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Literatürde daha önce iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan 670 beyaz yaka çalışan üzerinde Eker (2006) tarafından yapılmış olan araştırmaya göre, örgütsel adalet ile katılımcıların iş tatminleri arasında ilişki olduğu, özellikle, kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin katılımcıların iş doyumları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır.¹³⁷ Ayrıca Amerika'da reklamcılık sektöründeki 222 yönetici üzerinde yapılan başka bir araştırmaya göre, yine iş tatmininin farklı boyutları ile örgütsel adalet arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.¹³⁸ Bu çalışmanın sonuçları yukarıda bahsedilen araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Alt Hipotezler

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

¹³⁷ Eker, age, 115.

¹³⁸ DeConinck, age, 225-231.

Tablo 6: İşin Kendisi ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	676,388(a)	110	,000
Likelihood Ratio	407,672	110	,000
Linear-by-Linear Association	10,671	1	,001
N of Valid Cases	177		

a 124 cells (93,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, işin kendisi ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel anlamlılık p değeri 0,000’dır. Bu değer 0,05’ten küçük olduğu için H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre %95 güven aralığında iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır, denebilir. Bu sonuçtan hareketle, yaptığı işin kendisine uygun olduğunu düşünen, yaptığı işten memnun olan bir çalışanın örgütte kazanımların dağıtılması süreçlerinin adil olduğunu düşünmesi beklenebilir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 7: İşin Kendisi ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	764,468(a)	120	,000
Likelihood Ratio	488,118	120	,000
Linear-by-Linear Association	3,998	1	,046
N of Valid Cases	177		

a 141 cells (98,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

İşin kendisi ile prosedür adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkan p değeri 0,000 olarak bulunmuştur (Tablo 7). Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için H₁ hipotezi kabul, H₀ hipotezi reddedilmiştir. %95 güven aralığında iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Buna göre, yaptığı işin kendisine uygun olduğunu düşünen, yaptığı işten memnun olan bir çalışanın örgütteki prosedürlerin adil olduğunu düşüneceği beklenebilir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8: İşin Kendisi ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	911,279(a)	120	,000
Likelihood Ratio	490,122	120	,000
Linear-by-Linear Association	31,300	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 139 cells (97,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Tablo'e göre, işin kendisi ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiye ait p değeri 0,000'dır. Buna göre %95 güven aralığında H₁ hipotezi kabul edilmelidir. Yani iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişkinin vardır, denebilir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından ödüller ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9: Ödüller ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	757,806(a)	121	,000
Likelihood Ratio	491,562	121	,000
Linear-by-Linear Association	103,033	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 138 cells (95,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 9, iş tatmini boyutlarından ödüller ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir ($p < 0,05$). Buna göre, işyerinde ücret ve terfi olanaklarından memnun olan bir kişinin o işyerindeki kazanımların adil olarak dağıtıldığını düşünmesi beklenmektedir. Bu sonuç daha önce Yürür (2005) tarafından 567 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonuçları ile aynı doğrultudadır. Bu çalışmada ödüllendirme sistemlerinin ile dağıtım adaleti arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.¹³⁹

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından ödüller ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10: Ödüller ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	771,336(a)	132	,000
Likelihood Ratio	488,251	132	,000
Linear-by-Linear Association	36,740	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 154 cells (98,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

¹³⁹ Yürür, **age**, 183.

Tablo 10’da görüldüğü gibi, iş tatmini boyutlarından ödüller ile prosedür adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkan p değeri 0,05’ten küçüktür ve buna göre H_0 hipotezi ret, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, edindiği ücret ve terfi olanaklarından tatmin olan bir çalışanın çalıştığı yerdeki prosedürlerin adil olduğunu ifade etmesi beklenebilir.

H_1 : Çalışanların iş tatmini boyutlarından ödüller ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: Ödüller ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	722,040(a)	132	,000
Likelihood Ratio	458,301	132	,000
Linear-by-Linear Association	58,959	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 153 cells (98,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

İş tatmini boyutlarından ödüller ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkan p değeri 0,000 olarak bulunmuştur (Tablo 11). Bu sebeple %95 güven aralığında H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, iş tatmini boyutlarından ödüller ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların iş tatmini boyutlarından süpervizyon ve yönetim ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: Süpervizyon ve Yönetim ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	421,188(a)	55	,000
Likelihood Ratio	266,377	55	,000
Linear-by-Linear Association	8,074	1	,004
N of Valid Cases	177		

a. 64 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Tablo 12’de görüldüğü gibi, iş tatmini boyutlarından süpervizyon ve yönetim ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkan p değeri 0,05’e yakın olmakla birlikte bu değerden küçüktür. Buna göre H_0 hipotezi ret, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, yöneticisinin davranışlarından memnun olan bir çalışanın işyerindeki kaynakların adil olarak dağıtıldığını düşünmesi beklenebilir.

H_1 : Çalışanların iş tatmini boyutlarından süpervizyon ve yönetim ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13: Süpervizyon ve Yönetim ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	476,597(a)	60	,000
Likelihood Ratio	355,010	60	,000
Linear-by-Linear Association	19,450	1	,000
N of Valid Cases	177		

a. 68 cells (87,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Tablo 13’e göre, iş tatmini boyutlarından süpervizyon ve yönetim ile prosedür adaleti arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır, denebilir ($p < 0,05$). Yani

kurumdaki yönetim tarzından memnun olan bir çalışanın kurum içerisindeki işlemlerin adil yürütüldüğü kanısına varması muhtemeldir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından süpervizyon ve yönetim ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14: Süpervizyon ve Yönetim ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	430,243(a)	60	,000
Likelihood Ratio	310,430	60	,000
Linear-by-Linear Association	17,471	1	,000
N of Valid Cases	177		

a. 72 cells (92,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

İş tatmini boyutlarından süpervizyon ve yönetim ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde çıkan p değeri 0,000'dır (Tablo 14). Bu da süpervizyon ve yönetimden tatmin olan bir çalışanın örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu algılamasının yüksek olabileceğine işaret etmektedir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından iletişim ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15: İletişim ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	585,633(a)	121	,000
Likelihood Ratio	410,542	121	,000
Linear-by-Linear Association	18,488	1	,000
N of Valid Cases	177		

a. 139 cells (96,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 15’te görüldüğü gibi, %95 güven aralığında iş tatmini boyutlarından iletişim ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir ($p<0,05$). Buradan bir işletmenin iletişim olanaklarını güçlendirmek yolu ile çalışanların o işletmedeki kaynakların adil dağıldığını düşünme olasılığını arttırması mümkündür, sonucu çıkarılabilir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından iletişim ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16: İletişim ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	807,884(a)	132	,000
Likelihood Ratio	523,388	132	,000
Linear-by-Linear Association	25,795	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 155 cells (99,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 16’da iş tatmini boyutlarından iletişim ile prosedür adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde çıkan p değerinin 0,05’ten küçük olduğu görülebilir ($p=0,000$). Bu sebeple Buna göre H₀ hipotezi ret, H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından iletişim ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17: İletişim ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	792,792(a)	132	,000
Likelihood Ratio	490,983	132	,000
Linear-by-Linear Association	38,721	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 152 cells (97,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Tablo 17’ye göre istatistiksel anlamlılık p değeri 0,000 bulunduğu için çalışanların iş tatmini boyutlarından iletişim ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre, işyerindeki iletişim olanaklarından memnun olan bir çalışanın etkileşim adaleti algısının da yüksek olacağı söylenebilir. Daha önce tartışıldığı gibi, çalışanlar kendilerini ifade etme yolu bulmaları hem iş tatminlerini, hem de örgütsel adalet algılamalarını olumlu etkilemektedir¹⁴⁰.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından kurumsal felsefe ve politikalar ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18: Kurumsal Felsefe ve Politikalar ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	475,152(a)	110	,000
Likelihood Ratio	379,132	110	,000
Linear-by-Linear Association	23,349	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 123 cells (93,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

¹⁴⁰ Nelson ve Quick, age, 125.

Tablo 18’de iş tatmini boyutlarından kurumsal felsefe ve politikalar ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki analizinin sonuçları görülmektedir. P değerinin 0,05’ten küçük olması sebebi ile ($p=0,000$) H_1 hipotezi kabul, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, kurumsal felsefe ve politikalardan memnun olan bir çalışanın dağıtım adaleti algısının yüksek olacağı söylenebilir.

H_1 : Çalışanların iş tatmini boyutlarından kurumsal felsefe ve politikalar ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19: Kurumsal Felsefe ve Politikalar ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	713,381(a)	120	,000
Likelihood Ratio	474,500	120	,000
Linear-by-Linear Association	37,793	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 140 cells (97,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

İş tatmini boyutlarından kurumsal felsefe ve politikalar ile prosedür adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde çıkan p değeri 0,000’dır. Buna göre bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından kurumsal felsefe ve politikalar ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20: Kurumsal Felsefe ve Politikalar ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	704,781(a)	120	,000
Likelihood Ratio	462,548	120	,000
Linear-by-Linear Association	94,220	1	,000
N of Valid Cases	177		

a. 139 cells (97,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Yapılan Ki-Kare bağımsızlık testi sonucuna göre p değeri 0,000'dır. P değerinin 0,05'ten küçük olması sebebi ile H₁ hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 20). Buna göre, iş tatmini boyutlarından kurumsal felsefe ve politikalar ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından şirket ve yaptığı iş ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21: Şirket ve Yaptığı İş ile Dağıtım Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	351,227(a)	88	,000
Likelihood Ratio	326,003	88	,000
Linear-by-Linear Association	11,750	1	,001
N of Valid Cases	177		

a. 99 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 21 incelendiğinde %95 güven aralığında çalışanların iş tatmini boyutlarından şirket ve yaptığı iş ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır, denebilir. Buna göre genel olarak şirketin topluma katkısından ve yapılan işlerin sağladığı faydadan memnuniyet duyan bir çalışanın şirket içindeki kaynakların adil olarak dağıtıldığını düşünmesi beklenebilir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından şirket ve yaptığı iş ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22: Şirket ve Yaptığı İş ile Prosedür Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	639,113(a)	96	,000
Likelihood Ratio	382,768	96	,000
Linear-by-Linear Association	31,481	1	,000
N of Valid Cases	177		

a 108 cells (92,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

İş tatmini boyutlarından şirket ve yaptığı iş ile prosedür adaleti arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkan p anlamlılık değeri 0,000'dır (Tablo22). P değeri 0,05'ten küçük olduğu için H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₁: Çalışanların iş tatmini boyutlarından şirket ve yaptığı iş ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23: Şirket ve Yaptığı İş ile Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	686,632(a)	88	,000
Likelihood Ratio	391,726	88	,000
Linear-by-Linear Association	30,156	1	,000
N of Valid Cases	177		

a. 114 cells (97,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Tablo 23'teki ilgili p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ($p=0,000$) iş tatmini boyutlarından şirket ve yaptığı iş ile etkileşim adaleti arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

4.13.2. Demografik Değişkenler ile İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Hipotez Sınamaları

H₁: Çalışanların iş tatmini kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24: Kıdem – İş Tatmini Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	KIDEM	N	Ortalama Sıra
İŞ TATMİNİ	0-1 yıla kadar	42	76,40
	1-5 yıla kadar	64	85,73
	5-15 yıla kadar	48	104,68
	15 yıl ve üzeri	23	88,39
	Toplam	177	

	İŞ TATMİNİ
Chi-Square	7,313
df	3
Asymp. Sig.	,063

Yapılan analiz sonucunda p değeri 0,063 olarak bulunmuştur (Tablo24). Bu değer, 0,05 değerine yakın da olsa bu değerden büyük olduğu için H₁ hipotezi ret, H₀ hipotezi kabul edilmek durumundadır. Buna göre çalışanların iş tatminin kıdeme göre değişmediği söylenebilir. Literatürde iş tatmini ile kıdem arasında yaş ile paralel olduğu düşünülerek bir ilişki bulunabileceği iddia edilmektedir.¹⁴¹ Ancak yapılan Gür (2006) tarafından Kütahya Şeker Fabrikasında yapılan bir araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da kıdem ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.¹⁴² Ancak p değerinin 0,05 değerine çok yakın olması sebebi ile konu ile ilgili kesin bir yargıya varmak söz konusu olamamaktadır.

H₁: Çalışanların iş tatmini çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

Tablo 25: Çalışılan Bölüm – İş Tatmini Mann – Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	BÖLÜM	N	Ortalama Sıra
İŞ TATMİNİ	İdari	73	90,39
	Üretim	104	88,02
	Toplam	177	

	İŞ TATMİNİ
Mann-Whitney U	3694,500
Wilcoxon W	9154,500
Z	-,303
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,762

¹⁴¹ Solmuş, **age**, 193.

¹⁴² Gür, **age**, 200.

Tablo 25’te görüldüğü gibi, çalışılan bölüm ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik analizin sonucunda ortaya çıkan p değeri 0,05’ten büyük olduğu için iş tatmininin çalışılan bölümden bağımsız olarak ortaya çıktığı sonucuna varılabilir (p=0,762). Buna göre, çalışanların üretim bölümünde veya idari kadrolarda çalışıyor olması, başka bir deyişle mavi yakalı veya beyaz yakalı çalışan olması yaşadıkları iş tatminini etkilememektedir.

H₁: Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Cinsiyet – İş Tatmini Mann – Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	CİNSİYET	N	Ortalama Sıra
İŞ TATMİNİ	Kadın	86	76,56
	Erkek	91	100,76
	Toplam	177	

	İŞ TATMİNİ
Mann-Whitney U	2843,000
Wilcoxon W	6584,000
Z	-3,144
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,002

Tablo 26’da analiz sonucu elde edilen p değerinin 0,002 olduğu, dolayısı ile %95 güvenilirlik düzeyinde H₁ hipotezinin kabul, H₀ hipotezinin reddedildiği görülmektedir. Buna göre, çalışanların iş tatmini cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Literatürde iş tatminin çalışanın cinsiyetinden etkilendiğine dair önemli bulgulara rastlanmamaktadır. Ancak bu çalışmadaki örneklemin çoğunluğunun taşrada yaşadığı düşünülürse kadın ve erkeklerin geleneksel kültürden önemli oranda etkilenecek iş – özel yaşam dengelerinin farklılaştığı, bu sebeple farklı iş tatmini seviyeleri yaşadıkları söylenebilir.

H₁: Çalışanların iş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27: Eğitim Durumu – İş Tatmini Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama Sıra
İŞ TATMİNİ	İlköğretim	35	93,97
	Lise	96	88,86
	Üniversite ve üzeri	46	85,50
	Toplam	177	

	İŞ TATMİNİ
Chi-Square	,546
Df	2
Asymp. Sig.	,761

Çalışanların iş tatmininin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği Tablo 27’de p değerinin 0,761 olduğu görülmektedir. Buna göre p değerinin 0,05’ten küçük olması sebebi ile çalışanların iş tatminlerinin eğitim durumuna göre farklılaşmadığı sonucuna varılabilir.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısı kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: Kıdem – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	KIDEM	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	0-1 yıla kadar	42	82,45
	1-5 yıla kadar	64	87,02
	5-15 yıla kadar	48	95,66
	15 yıl ve üzeri	23	92,57
	Toplam	177	

	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	1,708
df	3
Asymp. Sig.	,635

Çalışanların örgütsel adalet algısının kıdeme göre değişkenlik gösterip göstermediğinin incelendiği Tablo 28’de görüldüğü gibi p değeri 0,635 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05’ten büyük olduğu için örgütsel adalet algısının kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29: Çalışılan Bölüm – Örgütsel Adalet Mann – Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	BÖLÜM	N	Ortalama Sıra
İŞ TATMİNİ	İdari	73	80,99
	Üretim	104	94,62
	Toplam	177	

	İŞ TATMİNİ
Mann-Whitney U	3211,500
Wilcoxon W	5912,500
Z	-1,744
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,081

Tablo 29’da görülen p değeri 0,05’e yakın olmakla birlikte bu değerden büyüktür (p=0,081). Buna göre çalışılan bölüme göre örgütsel adalet algısının değişmediği söylenebilir. Ancak p değeri 0,05’ten çok farklı olmadığı için başka araştırmalar ve daha büyük örneklemelerde bu konudaki bulgunun değişebileceği kabul edilmelidir.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30: Cinsiyet – Örgütsel Adalet Mann – Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	CİNSİYET	N	Ortalama Sıra
İŞ TATMİNİ	Kadın	86	83,98
	Erkek	91	93,75
	Toplam	177	

	İŞ TATMİNİ
Mann-Whitney U	3481,000
Wilcoxon W	7222,000
Z	-1,270
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,204

Daha önce kadınlar ve erkeklerin farklı beklentilere sahip olmalarından dolayı farklı örgütsel adalet algısı seviyeleri gösterdiklerinden bahsedilmişti.¹⁴³ Ancak bu çalışmada Tablo 30’da görülen sonuçlara göre, %95 anlamlılık seviyesinde cinsiyetin iş tatmini algısı üzerinde önemli bir farklılık yaratmadığı görülmektedir (p=0,204).

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31: Eğitim Durumu – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	İlköğretim	35	85,71
	Lise	96	90,82
	Üniversite ve üzeri	46	87,70
	Toplam	177	

¹⁴³ Eker, age, 32.

	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	,296
df	2
Asymp. Sig.	,862

Tablo 31'deki verileri göz önüne alarak ($p=0,862$) %95 anlamlılık düzeyinde örgütsel adalet algısının eğitim durumuna göre değişmediği söylenebilir. Buna göre, hangi eğitim seviyesinden olursa olsun çalışanların örgütsel adalet algısında anlamlı bir farklılık meydana getirmemektedir, denebilir.

4. SONUÇ

İşgörenin işine karşı gösterdiği tüm olumlu tepki veya tutumlar olarak tanımlanan iş tatmini; işgörenin, işini değerli bulması ve işine karşı olumlu duygular beslemesi anlamına gelmektedir. İş tatmini cinsiyet, kişilik, kıdem gibi bazı bireysel özelliklerden etkilenebilmektedir. Ayrıca iş ortamına ilişkin değişkenlerden işin kendisi, ödüller, süpervizyon ve yönetim, iletişim, kurumsal felsefe ve politikalar, şirket ve yaptığı iş gibi değişkenlere bağlı olarak da gelişebilmektedir.

Örgütsel adalet algısı ise çalışanın işyerinde yaşadığı ve gözlemlediği uygulamaların adil olduğunu düşünme derecesi olarak tanımlanabilir. Literatürde örgütsel adaletin üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün kaynaklarının örgütteki çalışanlara adil olarak dağıtılmasına odaklanan dağıtım adaleti, ikincisi şirket uygulamalarının ne ölçüde adil olduğuna odaklanan prosedür adaleti boyutudur. Örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesini ön plana alan örgütsel adalet boyutu ise etkileşim adaletidir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması çalışanların işyerindeki yöneticilere, kural ve prosedürlere ve genel olarak işverenine karşı olumlu duygular beslemesine sebep olmaktadır.

Literatürdeki birçok çalışmada iş tatmini ve örgütsel adalet algısı seviyeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu iki faktörün birlikte yüksek olmasının çalışanların işyerinin genel performansına sağladıkları katkı üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Temizlik ürünleri sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada, iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişki iş tatmininin işin kendisi, ödüller, süpervizyon ve yönetim, iletişim, kurumsal felsefe ve politikalar ile şirket ve yaptığı iş boyutlarının tümü ile, örgütsel adalet algısı boyutlarından dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının tümü arasında görülmektedir. Buna göre, yüksek iş tatminine sahip çalışanların yüksek örgütsel adalet algısı seviyelerine sahip olacakları söylenebilir.

Araştırmada iş tatmini ve örgütsel adalet algısının demografik değişkenlerden cinsiyet, çalışılan bölüm, eğitim durumu ve kıdeme göre değişip değişmediği de incelenmiştir. Bu incelemenin sonucunda sadece iş tatmininin cinsiyete göre değişiklik göstermesi dışında anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Yani örgütsel adalet algısı yukarıda verilen hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ise kıdeme, çalışılan bölüme ve eğitim durumuna göre değişmezken, cinsiyete göre değişmektedir. Literatürde sık rastlanmayan bu bulgu, çalışmadaki örneklemin çoğunluğunun geleneksel kültürden önemli oranda etkilenecek iş – özel yaşam dengelerinin farklılaşması, bu sebeple farklı iş tatmini seviyeleri yaşamaları ile açıklanabilir.

Rekabetin her geçen gün arttığı iş dünyasında örgütlerin başarılı olabilmesi için insan kaynağını en verimli şekilde kullanması gerektiği açıktır. Yapılan bu araştırma ile insan gücünün etkin kullanımında faydası olabilecek değişkenlerden iş tatmini ve örgütsel adalet algısına dikkat çekilmiş ve araştırmanın sonucunda bu iki değişken arasındaki olumlu ilişki yüksek anlamlılık seviyelerinde gözler önüne serilmiştir. Bu durum özellikle temizlik ürünleri sektöründeki yöneticilerin işgörenlerinin iş tatminleri ve motivasyonlarını artırma yolları üzerine odaklanmalarına dikkati çekebilecek veriler ortaya koymuştur. Buna göre, özellikle kurumların İK departmanları tarafından;

- Çalışanların iş tatminlerinin sistematik olarak ölçülmesi,
- Çalışanların örgütsel adalet algılarının sistematik olarak ölçülmesi,
- Bu değişkenlerde ortaya çıkabilecek düşüslere karşı önlem alınması,
- Bu değişkenlerin seviyesini arttırabilecek strateji ve politikaların araştırılarak hayata geçirilmesi işletmelerin verimliliği, karlılığı ve sürdürülebilir rekabet gücü açısından büyük önem taşımaktadır.

Gelecekte iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemek isteyen araştırmacılar; iş tatminini etkileyen fiziksel çalışma koşulları, çalışma arkadaşları gibi başka alt değişkenler üzerinde de değerlendirmeler yaparak bu konudaki bilgi dağarcığını geliştirebilirler. Ayrıca, benzer araştırmaları farklı sektörlerle yönelik olarak tekrarlayarak iş tatmini ve örgütsel adalet algısı ile ilgili mevcut sonuçların farklı sektörlerde sınanması önerilebilir.

Sonuç olarak, iş dünyasında artan rekabet koşulları, insan gücüne verilen önemdeki artış, motivasyon ve sosyal ilişkiler gibi konuların etkilerinin anlaşıldığı günümüzde, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı değişkenlerinin detayla incelenerek dinamiklerinin anlaşılmasının işletmelere verimlilik ve karlılık olarak geri dönmesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Sevil. “ Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Akhtara, Shafqat Naeem, Muhammad Amir Hashmib, Syed Imtiaz Hussain Naqvic. “A Comparative Study of Job Satisfaction in Public and Private School Teachers at Secondary Level”. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. s. 2 (2010): 4222–4228.
- Akpınar, Görkem. “Bütçesel Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Alto, Palo. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 1**. 2nd Edition. , California: Consulting Psychologists Press, 1990.
- Aryee, Samuel, Zhen Xiong Chen, Pawan S. Budhwar. “Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. s. 94 (2004): 1–14.
- Asiedu, Kofi Fred, Henk Folmer. “Does Privatization Improve Job Satisfaction? The Case of Ghana”. **World Development**. c. 35, s. 10, (2007): 1779–1795.
- Atak, Mehmet. “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyeti Uygulaması”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Atalay, İlker. “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- Baytok Karaca, Samuray. “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Beugré, Constant D. **A Cultural Perspective of Organizational Justice**. Information Age Publishing, USA, 2007.

- Brockner, Joel, Grant Ackerman, Jerald Greenberg, Michele J. Gelfand, Anne Marie Francesco and Zhen Xiong Chen, Kwok Leung, Gunter Bierbrauer, Carolina Gomez, Bradley L. Kirkman, Debra Shapiro. "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice" **Journal of Experimental Social Psychology**. s. 37, (2001): 300–315.
- Cho, Seong Do, Dae Ryun Chang. "Salesperson's Innovation Resistance and Job Satisfaction in Intra-organizational Diffusion of Sales Force Automation Technologies: The Case of South Korea". **Industrial Marketing Management**. s. 37 (2008): 841–847.
- Cohen-Charash, Yochi, Paul E. Spector. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c. 86, s. 2 (2001): 278–321.
- Cowin, Leanne S., Maree Johnson, Rhonda G. Craven, Herbert W. Marsh. "Causal modeling of Self-concept, Job Satisfaction, and Retention of Nurses". *International Journal of Nursing Studies* 45 (2008) 1449–1459.
- Cropanzano, Russell. **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates, 2001.
- _____, Thomas A. Wright. "Procedural justice and organizational staffing: a tale of two paradigms". **Human Resource Management Review**. s.13 (2003): 7–39
- Çelik Keleş, Hatice Necla. "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma". Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- DeConinck, James B, C. Dean Stilwell. "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions". **Journal of Business Research**. s. 57 (2004): 225–231.
- Delfgaauw, Josse. "The Effect of Job Satisfaction on Job Search: Not Just Whether, But Also Where". **Labour Economics**. s. 14 (2007): 299–317.
- Demircioğlu , A. Murat, Tankut Centel. **İş Hukuku**. 13. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2009.
- Demirela, Hüsne, Gürcü Koç Erdamar. "Examining the Relationship between Job Satisfaction and Family Ties of Turkish Primary School Teachers" (World Conference on Educational Sciences 2009). **Procedia Social and Behavioral Sciences**. s.1 (2009): 2211–2217.
- Dilek, Hakan. "Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma". Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

- Eker, Gülden. “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Elovainio, Marko, Kees van den Bosc, Anne Linnad, Mika Kivima, Leena Ala-Mursulaf, Jaana Penttid, Jussi Vahtera. “Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing the Uncertainty Management Model of Fairness Judgments Among Finnish Public Sector Employees”. **Social Science & Medicine**. s. 61 (2005) 2501–2512.
- Elovainio, Marko, Mika Kivimaeki, Jussi Vahtera, Marianna Virtanen, and Liisa Keltikangas-Jaervinend. “Personality as a Moderator in The Relations between Perceptions of Organizational Justice and Sickness Absence”. **Journal of Vocational Behavior**. s. 63 (2003): 379–395.
- Erdoğan, Berrin. “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”. **Human Resource Management Review**. s. 12 (2002): 555–578.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Finn, C.P. “Autonomy: An Important Component for Nurses’ Job Satisfaction”. **International Journal of Nursing Studies**. s. 38 (2001): 349–357.
- Folger, Robert, Russell Cropanzano. **Organizational Justice and Human Resource Management**. California: Sage Publications, 1998.
- Furnham, Adrian, K.V. Petrides, Chris J. Jackson, Tim Cotter. “Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?”. **Personality and Individual Differences**. s. 33 (2002): 1325–1342.
- Gilliland, Stephen. “The Tails of Justice: a Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs”. **Human Resource Management Review**. s. 18 (2008): 271–281.
- _____, Dirk Douglas, Daniel Skarlicki. **Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice**. Information Age Publishing, 2001.
- _____. **Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice**. North Carolina: Information Age Publishing, 2002.
- Greenberg, Jerald. “Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice”. **Organizational Dynamics**. c. 33, s. 4, (2004): 352–365.
- _____. “Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about “What, Why, and How”. **Journal of Vocational Behavior**. s.58, (2001): 210–219.

- _____, Jason Colquitt. **Handbook of Organizational Justice**. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates, 2005.
- _____, Robert A Baron. **Behavior in Organisations**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- _____, Russel Cropanzano. **Advances in Organizational Justice**. California: Stanford University Press, 2001.
- Greenwood, William T. **Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach**. Chicago: South-Western Publishing Company, 1965.
- Gür, Durali. “Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Gürbüz, Sait. “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Hardigan, Patrick C., Nisaratana Sangasubana. “A Latent Class Analysis of Job Satisfaction and Turnover among Practicing Pharmacists”. **Research in Social and Administrative Pharmacy**. s. 6 (2010): 32–38.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman. **Organizational Behavior**. 9th Edition. Madison: South-Western College Publishing, 2001.
- Huse, Edgar F., James L. Bowditch. **Behavior in Organizations: A Systems Approach To Managing**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1973.
- Johnson, Russell E., Christopher Selenta, Robert G. Lord. “When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization And its Members”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. s. 99 (2006): 175–201.
- Kafetsios, Konstantinos, Leonidas A. Zampetakis. “Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing the Mediatory Role of Positive and Negative Affect at Work”. **Personality and Individual Differences**. s. 44 (2008): 712–722.
- Karşlı, Mehmet D., Hale İskender. “To Examine the Effect of the Motivation Provided by the Administration on the job Satisfaction of Teachers and Their Institutional Commitment” (World Conference on Educational Sciences 2009). **Procedia Social and Behavioral Sciences**. s.1 (2009): 2252–2257.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. 2. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1995.

- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2007.
- Konuk, Mustafa. “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Kossen, Stan. **The Human Side of Organizations**. 5th Edition. New York: Harpers Collins Publishers, 1991.
- Lambert, Eric. “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”. **Journal of Criminal Justice**. s. 31 (2003): 155– 168
- Lee, Hoo-Yeon, Sung Eun Park, Eun-Cheol Park, Myung-Il Hahm, Woo Hyun Choc. “Job Satisfaction and Trust in Health Insurance Review Agency among Korean Physicians”. **Health Policy**. s. 87 (2008): 249–257.
- Lee, Mo Siu-Mei, Ming-Been Lee, Shih-Cheng Liao, Fu-Tien Chiang. “Relationship Between Mental Health and Job Satisfaction Among Employees in a Medical Center Department of Laboratory Medicine”. **Journal of the Formosan Medical Association**. c. 108 s. 2 (2009): 146–154.
- Lévy-Garboua, Louis, Claude Montmarquette. “Reported Job Satisfaction: What Does It Mean?”. **Journal of Socio-Economics**. s. 33 (2004): 135–151.
- Lu, Hong, Alison E. While, K. Louise Barriball. “Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review”. **International Journal of Nursing Studies**. s. 42 (2005): 211–227.
- . “Job Satisfaction and Its Related Factors: A Questionnaire Survey of Hospital Nurses in Mainland China”. **International Journal of Nursing Studies**. s. 44 (2007): 574–588.
- Matteson, Ivanevich. **Organizational Behavior and Management**. 6th Edition. New York: McGraw – Hill Irwin, 2002.
- McAuliffe, Eilish, Ogenna Manafa, Fresier Maseko, Cameron Bowie, Emma Whitee. “Understanding Job Satisfaction Amongst Mid-Level Cadres In Malawi: The Contribution of Organisational Justice”. **Reproductive Health Matters**. c. 17. s. 33 (2009): 80–90.
- Miner, John B. **Industrial – Organizational Psychology**. New York: McGraw – Hill International Editions – Psychology Series, 1992.
- Minibaş Poussard, Jale, Turhan Erkmen. **Yönetim – İletişim – Kültür**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Munoz de Bustillo Llorente, Rafael, Enrique Fernandez Macias. “Job Satisfaction as an Indicator of the Quality of Work”. **The Journal of Socio-Economics**. s. 34 (2005): 656–673.

- Nadiri, Halil, Cem Tanova. “An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry”. **International Journal of Hospitality Management**. s. 29 (2010): 33–41.
- Nelson, Debra L., James Campbell Quick. **Understanding Organizational Behavior**. 2nd Edition. Ohio: Thomson – South Western, 2005.
- _____. **ORGB**. 2008 – 2009 Edition. Ohio: Thomson – South Western, 2009.
- Nielsen, Ingrid. Russell Smyth. “Job Satisfaction and Response to Incentives among China’s Urban Workforce”. **The Journal of Socio-Economics**. s. 37 (2008): 1921–1936.
- Northcraft, Gregory B., Margaret A. Neale. **Organizational Behavior – A Management Challenge**. Florida: The Dryden Press, 1990.
- Oksay, Aygen. “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Olkkonen, Maria-Elena, Jukka Lipponen. “Relationships between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. s. 100 (2006): 202–215.
- Özen İşbaşı, Janset. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Parka, Jeong Eun, George D. Deitz. “The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance and Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives”. **Journal of Business Research**. s. 59 (2006): 204 – 213.
- Parsons, Elizabeth, Adelina Broadbridge. “Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers”. **Journal of Retailing and Consumer Services**. s. 13 (2006): 121–131.
- Pirali, Jülide. “Türk Eğitim Sektöründe İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Porteous, Murray. **Occupational Psychology**. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1997.
- Potter, Beverly. **Beating Job Burnout: How to Transform Work Pressure into Productivity**. California: Ronin Publishing, 1993.

- Richardsen, Astrid M., Aslaug Mikkelsen and Ronald j. Burke. "Work Experiences and Career and Job Satisfaction Among Professional and Managerial Women in Norway". **Scandinavian Journal of Management**. c. 13, s. 2, (1997): 209-218.
- Riggio, Ronald E. **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Rogelberg, Steven G. **Handbook of Research Methods in Industrial / Organizational Psychology**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 2002.
- Rupp, Deborah E., Russell Cropanzano. "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. s. 89 (2002): 925–946.
- Rutherford, Brian, James Boles, G. Alexander Hamwi, Ramana Madupalli, Leann Rutherford. "The role of the Seven Dimensions of job Satisfaction in Salesperson's Attitudes and Behaviors". **Journal of Business Research**. s. 62 (2009): 1146–1151.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Aktüel Basın Yayın Dağıtım, 2005.
- Sancar, Mine. "Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus" (World Conference on Educational Sciences 2009). **Procedia Social and Behavioral Sciences**. s. 1 (2009): 2855–2864.
- Solmuş, Tarık. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Basım, 2004.
- Sousa-Pozaa, Alfonso, Andre's A. Sousa-Poza. "Well-being at Work: A Cross-National Analysis of The Levels and Determinants of Job Satisfaction". **Journal of Socio-Economics**. s. 29 (2000): 517–538.
- Spector, Paul E., Suzy Foxb. "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior". **Human Resource Management Review**. s.12 (2002): 269–292.
- Sweeney, Paul D., Dean B. McFarlin. **Organizational Behavior: Solutions for Management**. New York: McGraw – Hill Higher Education, 2002.
- Tan, Çetin. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği)". Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

- Tepper, Bennett J.. “Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c. 86, s. 2 (2001): 197–215.
- Tosi, Henry L., John R. Rizzo, Stephen J. Carrol. **Managing Organizational Behavior**. 2nd Edition. New York: Harper Collins Publishers, 1990.
- Tregold, R.F. **Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler**. çev. Cevdet Aykan. İstanbul: Mert Yayıncılık, 1991.
- Türker, Fatih. “Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Ulamış, Ahmet Çağatay. “İşgören Tatmini ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiyi Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Ünal Alp, Hatice. “İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior – Core Concepts**. USA: Thomson South – Western, 2006.
- Vieira, Jose´ A. Cabral. “Skill Mismatches and Job Satisfaction”. **Economics Letters**. s. 89 (2005): 39–47.
- Walumbwa, Fred O., Cindy Wu, Bani Orwa. “Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Procedural Justice Climate Perceptions and Strength”. **The Leadership Quarterly**. s. 19 (2008): 251–265.
- Wagner, John A., John R. Hollenbeck. **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**. New York: Routledge, 2010.
- Workman, Michael. “A Field Study of Corporate Employee Monitoring: Attitudes, Absenteeism, and the Moderating Influences of Procedural Justice Perceptions” **Information and Organization**. s. 19 (2009): 218–232.
- Ybema, Jan F., Kees van den Bos. “Effects Of Organizational Justice On Depressive Symptoms And Sickness Absence: A Longitudinal Perspective”. **Social Science & Medicine**. s. 70 (2010): 1609-1617.
- Yürür, Şenay. “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, Doç Dr. Turhan Erkmen danışmanlığında yapılan bu anket, “İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünler Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışmaya veri sağlayacaktır. Anket çalışması ve sonuçların değerlendirilmesi gizlilik içerisinde gerçekleşeceği için isim alınmayacaktır. Anketi doldurmakla göstereceğiniz özen ve akademik bir çalışmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

Suna Soydan
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Kararınızı ilgili madde yanındaki boş parantezlerden uygun olanının içine (X) koyarak belirtiniz.

1. Viking Temizlik’te kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 0-1 yıla kadar () 1-5 yıla kadar () 5-15 yıla kadar () 15 yıl ve üzeri

2. Çalıştığınız Bölüm

() İdari () Üretim

3. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

4. Eğitim Durumunuz

() İlköğretim () Lise () Üniversite ve üzeri

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı, her cümlenin karşısındaki seçeneklerden uygun olanın altına (X) koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş bana uygundur.					
2. Yeteneklerime uygun bir iş yapıyorum					
3. Çalışma ortamındaki fiziksel koşullardan genel olarak memnunuz.					
4. Çalışma ortamındaki sosyal koşullardan genel olarak memnunuz.					
5. Aldığım ücret diğer şirketlerde benzer işlerde çalışanlara denktir.					
6. Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır.					
7. Şirketimizde terfi olanakları vardır.					
8. Yöneticim yaptığımız işler konusunda bilgilidir.					
9. Şirketimizde çalışan yöneticiler yaptıkları işler konusunda bilgilidir.					
10. Bir konuda görüşmek istediğimde ilgili yöneticiye kolayca ulaşabilmekteyim.					
11. Şirket amaç ve hedeflerini biliyorum.					
12. Şirketimizdeki gelişmelerden kolaylıkla haberim olur.					
13. Benden istenen görevleri net olarak biliyorum.					
14. Yaptığım iş ile şirketin amaçları arasındaki ilişkiyi anlayabiliyorum.					
15. Alınan kararlarda çalışanların şirketle ilgili önerileri dikkate alınmaktadır.					
16. Şirketimizde çalışanlara değer verilmektedir.					
17. Şirketimizde problemler yapıcı bir şekilde çözüme ulaştırılır.					

	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum
18. Şirketimiz gerekli değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmektedir.					
19. Şirketimizde daha üretken olan kişiler ödüllendirilmektedir.					
20. Şirketimizde kaliteye önem verilmektedir.					
21. Şirketimiz kaliteli ürün ve hizmetler sunmaktadır.					
22. Kendimi bu şirkete ait hissediyorum.					
23. Şirketimiz topluma faydalı faaliyetlerde rol almaktadır.					
24. İşimi yaparken faydalı olduğumu hissediyorum.					
25. Kazancımın aldığım sorumluluk seviyesiyle orantılı olduğunu düşünüyorum.					
26. Kazancımın aldığım eğitim seviyemle orantılı olduğunu düşünüyorum.					
27. Kazancımın gösterdiğim çabayla orantılı olduğunu düşünüyorum.					
28. Kazancımın işyerinde yaşadığım stres ile orantılı olduğunu düşünüyorum.					
29. Kazancımın yerine getirdiğim sorumluluklar ile orantılı olduğunu düşünüyorum.					
30. Yöneticim karar verirken tarafsız davranır.					
31. Yöneticim karar vermeden önce diğer görüşleri dinler.					
32. Yöneticim karar vermeden önce konu ile ilgili doğru bilgi toplar.					
33. Yöneticim ihtiyaç duyduğumda bana ek bilgi verir.					
34. Şirketimizde bir karar alındığında bu herkesi eşit şekilde etkiler.					
35. İşim ile ilgili bir karar verilirse bunu kabul etme veya reddetme hakkım vardır.					
36. Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken bana kibar ve ilgili davranılır.					
37. Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken bana saygılı ve şefkatli davranılır.					
38. Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken benim kişisel ihtiyaçlarıma önem verilir.					

39. Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken içten davranılır.					
40. Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken benim kişilik haklarıma önem verilir.					
41. Şirkette işimle ilgili bir alınan kararların yaptırımlarının ne olacağı bana söylenir.					
42. Şirkette işimle ilgili bir alınan kararların açıklamaları yeterlidir.					
43. İşimle ilgili alınan kararların mantıklı açıklamaları vardır.					
44. İşimle ilgili bir karar alındığında beni nasıl etkileyeceği bana net olarak açıklanır.					

Ek 2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Tablolar

İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,8769	24

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yaptığım iş bana uygundur.	75,1356	113,5724	0,5869	0,8683
Yeteneklerime uygun bir iş yapıyorum	75,0621	116,9677	0,4057	0,8734
Çalışma ortamındaki fiziksel koşullardan genel olarak memnunum.	76,0565	124,7582	-0,0107	0,8874
Çalışma ortamındaki sosyal koşullardan genel olarak memnunum.	76,1525	108,6527	0,6305	0,866
Aldığım ücret diğer şirketlerde benzer işlerde çalışanlara denktir.	77,1582	114,2135	0,6123	0,868
Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır.	77,2825	115,3288	0,5332	0,87
Şirketimizde terfi olanakları vardır.	76,2316	111,9517	0,4749	0,872
Yöneticim yaptığımız işler konusunda bilgilidir.	75,2881	125,2176	-0,0169	0,8848
Şirketimizde çalışan yöneticiler yaptıkları işler konusunda bilgilidir.	75,6723	112,142	0,6494	0,8663
Bir konuda görüşmek istediğimde ilgili yöneticiye kolayca ulaşabilmekteyim.	75,1299	120,2501	0,4198	0,8737
Şirket amaç ve hedeflerini biliyorum.	75,7062	112,3223	0,5121	0,8703
Şirketimizdeki gelişmelerden kolaylıkla haberim olur.	76,0113	107,9999	0,6066	0,8669

Benden istenen görevleri net olarak biliyorum.	74,7401	119,4775	0,383	0,874
Yaptığım iş ile şirketin amaçları arasındaki ilişkiyi anlayabiliyorum.	74,6893	121,3177	0,2773	0,8762
Alınan kararlarda çalışanların şirketle ilgili önerileri dikkate alınmaktadır.	76,2825	113,8629	0,5507	0,8692
Şirketimizde çalışanlara değer verilmektedir.	76,6271	110,0988	0,8037	0,8623
Şirketimizde problemler yapıcı bir şekilde çözüme ulaştırılır.	76,2825	113,8061	0,5376	0,8695
Şirketimiz gerekli değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmektedir.	76,0452	122,2707	0,1471	0,8799
Şirketimizde daha üretken olan kişiler ödüllendirilmektedir.	77,0678	118,5749	0,3892	0,8738
Şirketimizde kaliteye önem verilmektedir.	75,6893	115,0904	0,5946	0,8688
Şirketimiz kaliteli ürün ve hizmetler sunmaktadır.	75,4859	116,3989	0,5282	0,8705
Kendimi bu şirkete ait hissediyorum.	75,8531	114,8306	0,5562	0,8694
Şirketimiz topluma faydalı faaliyetlerde rol almaktadır.	75,8079	114,4515	0,5612	0,8691
İşimi yaparken faydalı olduğumu hissediyorum.	75,1808	121,9558	0,1789	0,8788

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,9079	20

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Varinace if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbac h's Alpha if Item Deleted
Kazancımın aldığım sorumluluk seviyesiyle orantılı olduğunu düşünüyorum.	32,565	82,0426	0,6617	0,9011
Kazancımın aldığım eğitim seviyemle orantılı olduğunu düşünüyorum.	32,3672	84,0973	0,3689	0,9108
Kazancımın gösterdiğim çabayla orantılı olduğunu düşünüyorum.	32,6554	80,9885	0,5833	0,9027
Kazancımın işyerinde yaşadığım stres ile orantılı olduğunu düşünüyorum.	32,5932	81,3563	0,5771	0,903
Kazancımın yerine getirdiğim sorumluluklar ile orantılı olduğunu düşünüyorum.	32,3256	79,5623	0,6124	0,9005
Yöneticim karar verirken tarafsız davranır.	31,1921	76,7924	0,6442	0,9002
Yöneticim karar vermeden önce diğer görüşleri dinler.	31,1017	77,9441	0,6501	0,8998
Yöneticim karar vermeden önce konu ile ilgili doğru bilgi toplar.	30,9605	78,8564	0,5779	0,9031
Yöneticim ihtiyaç duyduğumda bana ek bilgi verir.	31,7568	78,3569	0,5699	0,9047
Şirketimizde bir karar alındığında bu herkesi için eşit şekilde etkiler.	31,8192	79,3876	0,5526	0,9042
İşim ile ilgili bir karar verilirse bunu kabul etme veya reddetme hakkım vardır.	31,5254	81,0008	0,4165	0,9112
Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken bana kibar ve ilgili davranılır.	31,678	76,6173	0,7869	0,8942
Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken bana saygılı ve şefkatli davranılır.	31,8306	74,2338	0,7365	0,8937
Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken benim kişisel ihtiyaçlarıma önem verilir.	31,9832	74,8503	0,7866	0,8822
Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken içten davranılır.	32,1358	73,4668	0,7902	0,8845
Şirkette işimle ilgili bir karar alınırken benim kişilik haklarıma önem verilir.	31,7571	73,3441	0,8002	0,8925
Şirkette işimle ilgili bir alınan kararların yaptırımlarının ne olacağı bana söylenir.	31,3672	77,5663	0,8102	0,9094
Şirkette işimle ilgili bir alınan kararların açıklamaları yeterlidir.	31,5028	76,6693	0,7502	0,9031
İşimle ilgili alınan kararların mantıklı açıklamaları vardır.	31,6384	78,164	0,732	0,8968
İşimle ilgili bir karar alındığında beni nasıl etkileyeceği bana net olarak açıklanır.	31,774	73,1418	0,8424	0,8905

ÖZGEÇMİŞ

SUNA SOYDAN
Atatürk Mah. 915 Sok. No: 169/14 Bornova İZMİR
sunasoydan@yahoo.com

Kişisel Bilgiler

Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi : 20.05.1981
Doğum Yeri: : İzmir

Eğitim Durumu:

2007 – Yıldız Teknik Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı
1999 – 2004 Boğaziçi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi
Psikoloji Bölümü
1992 – 1999 İzmir Bornova Anadolu Lisesi
Almanca Bölümü

İş Deneyimi:

2010 Nisan – Viking Temizlik ve Kozmetik Ürünleri Paz. Tic. San. A.Ş.
İnsan Kaynakları Sorumlusu