

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BOYUTLARI VE İŞ  
DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Gülden EKER**

Danışman

**Yrd. Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER**

2006

## **Yemin Metni**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Tarih**

.../.../...

**Gülden EKER**

İmza

**YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI / TEZSİZ YÜKSEK LİSANS  
PROJE SINAV TUTANAĞI**

**Öğrencinin**

**Adı ve Soyadı** : Gülden EKER  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : Yönetim ve Organizasyon  
**Tez/Proje Konusu** : Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu  
Üzerindeki Etkileri

**Sınav Tarihi ve Saati :**

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez/proje konusu gerekse tezin/projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI  O OY BİRLİĞİ ile  O  
DÜZELTME  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
RED edilmesine  O\*\* ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez/Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez/Proje, mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez/Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin/Projenin, basımı gerekliliği yoktur.  O

**JÜRİ ÜYELERİ**

**İMZA**

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

## ÖNSÖZ

Örgütsel adalet soyut bir kavram olması ve bu konuda yönetici ve çalışanların hassasiyetlerinin yüksek olması nedeniyle örgütlerce ölçülmesinden hatta bahsinden dahi kaçınılan bir kavramdır. Böyle olması örgütler ve örgütlerdeki çalışanlar üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Bu alanda yapılan çalışmaların yurt dışında ve Türkiye’de artıyor olması sevindirici bir durumdur. Yazına katkıda bulunması ve gelecek çalışmalara yol gösterici olması umut edilerek hazırlanan bu çalışmada örgütsel adalet algılarının boyutları ve bunların önemli bir örgütsel değişken olan çalışanların iş doyumları üzerindeki etkileri görgül bir araştırmayla incelenmiştir. Araştırmada çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumları üzerindeki etkilerine de bakılmıştır.

Birlikte çalıştığım değerli hocam Yrd. Doç Dr. Pınar Süral ÖZER’e, aktarmış olduğu deneyimleri, her konudaki yol göstericiliği ve güler yüzü için teşekkür ederim.

Soru formlarının yanıtlandırılması ve yüksek lisans öğrenimimi tamamlayabilmem için verdiği özel destekten dolayı İskenderun Demir ve Çelik Fabrikası İnsan Kaynakları Müdürü Hakan ONUR’a ve ankete yanıt veren tüm işletme çalışanlarına teşekkür ederim.

Beni varlıklarıyla yalnız bırakmayan ve her konuda destek olan sevgili anneme, babama, kardeşlerime, tüm yakınlarıma ve dostlarıma teşekkür ederim.

## ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri

Gülden EKER

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet algılarını dağıtım, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyumu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamaktır. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere tasarlanan araştırma İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.'de çalışan 670 beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. Örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarını belirlemek üzere survey yöntemi ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Örgütsel adalet Colquitt (2001) tarafından tasarlanan 20 maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Katılımcıların iş doyumlarını ölçmek için Brayfield ile Rothe (1951) tarafından tasarlanan 18 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Colquitt'in dört boyutlu modeli doğrulanmıştır. Buna göre, örgütsel adalet işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet şeklinde dört boyuta ayrılmaktadır. Ayrıca, bu dört boyut ile katılımcıların iş doyumları arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle, kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin katılımcıların iş doyumları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** 1)Adalet, 2)Örgütsel Adalet, 3)Örgütsel Adalet Algıları, 4) Örgütsel Adalet Boyutları, 5) İş Doyumu

## **ABSTRACT**

**The Thesis of Master's Thesis Program  
The Dimensions of Organizational Justice and Their Effects on Job Satisfaction**

**Gülden EKER**

**Dokuz Eylül University  
Institute Of Social Sciences  
Department of Management and Organization**

The purpose of this dissertation is to divide organizational justice perceptions into four dimensions as distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice and interrogate the relations between each other and especially the relation between job satisfaction and the different dimensions of organizational justice. The planned research for realizing the purpose of the dissertation is applied on 670 white-collar personnel who work in İskenderun Iron and Steel Company. Survey method and questionnaire technics are used to determine the organizational justice perceptions and job satisfaction. Organizational justice was measured using a 20-item instrument designed by Colquitt (2001). This instrument is the only commonly used instrument incorporating the four-factor structure of organizational justice: distributive, procedural, interpersonal and informational justice. To assess the participants' job satisfaction, an 18-question scale developed by Brayfield and Rothe (1951) was used.

In this research, Colquitt's four-factor model was confirmed. According to this result, organizational justice is divided into four dimensions as distributive, procedural, interpersonal and informational justice. Besides, it is revealed that there are relations between these four dimensions and the job satisfaction of the participants. Especially, it is established that interpersonal and distributive justice perceptions have effects on the job satisfaction of the participants.

**Key Words:** 1)Justice, 2)Organizational Justice, 3)Organizational Justice Perceptions, 4) Organizational Justice Dimensions, 5) Job Satisfaction

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	xiii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı .....	2
1.2. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar .....	6
1.2.1. Reaktif İçerik Kuramlar .....	7
1.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar .....	8
1.2.3. Reaktif Süreç Kuramlar.....	9
1.2.4. Proaktif Süreç Kuramlar .....	10
1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları.....	11
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	12
1.3.2. İşlemsel Adalet.....	16
1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	22
1.3.4. Kişiler Arası Adalet .....	23
1.3.5. Bilgisel Adalet.....	24
1.3.6. Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Ayrımı.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERLE OLAN İLİŞKİSİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. Örgütsel Adalet Algılarının Çeşitli Değişkenlerle Olan İlişkisi .....	31
2.1.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Olmayan Değişkenlerin İlişkisi .....	32
2.1.1.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Cinsiyet İlişkisi.....	32
2.1.1.2. Örgütsel Adalet Algıları ve Ahlaki Değerler İlişkisi .....	33
2.1.1.3. Örgütsel Adalet Algıları ve Kültür İlişkisi.....	33
2.1.2. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi.....	34
2.1.2.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Performans İlişkisi.....	34
2.1.2.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	35
2.1.2.3. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	37
2.1.2.4. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi .....	39
2.1.2.5. Örgütsel Adalet Algıları ve Personel Güçlendirme İlişkisi.....	43
2.1.2.6. Örgütsel Adalet Algıları ve Lider/Üye Mübadelesi İlişkisi .....	44
2.1.2.7. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	46
2.1.2.8. Örgütsel Adalet Algıları ve Saldırganlık İlişkisi.....	48
2.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyumu .....	49
2.2.1. İş Doyumu Kavramı .....	49
2.2.2. İş Doyumuna İlişkin Kuramsal Çerçeve .....	52
2.2.3. İş Doyumunun Önemi .....	58
2.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel ve Örgütsel Etmenler .....	63
2.2.4.1. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Etmenler.....	65
2.2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Etmenler .....	70
2.2.5. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyumu İlişkisi .....	74



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BOYUTLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	78
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	78
3.3. Araştırmanın Tekniği .....	79
3.4. Soru Formunun Hazırlanması .....	80
3.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem.....	81
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	81
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi .....	82
3.7.1. Soru Formunun Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	82
3.7.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler.....	91
3.7.2.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler.....	91
3.7.2.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	94
3.7.2.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	95
3.7.2.4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	97
3.7.2.5. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Karşılaştırılması .....	99
3.7.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Ortalama ve Standart Sapmaları .....	102
3.7.4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi.....	103
3.7.4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi .....	103
3.7.4.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkileri.....	105
3.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	106

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>110</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>117</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>135</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> KMO ve Bartlett Test .....	84
<b>Tablo 2:</b> Betimsel İstatistikler .....	85
<b>Tablo 3:</b> Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans .....	86
<b>Tablo 4:</b> Faktör Matrisi .....	87
<b>Tablo 5:</b> Döndürülmüş Faktör Matrisi .....	89
<b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri .....	92
<b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılanların Yaşları .....	93
<b>Tablo 8:</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları .....	93
<b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılanların Çalışma Yaşamında Geçirdikleri Süre.....	93
<b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılanların Bu Kurumda Çalışma Süreleri .....	93
<b>Tablo 11:</b> Kadın ve Erkeklerin Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması için t testi .....	95
<b>Tablo 12:</b> Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Yaşa Göre ANOVA Sonuçları .....	96
<b>Tablo 13:</b> Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları .....	98
<b>Tablo 14:</b> Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre ANOVA Sonuçları .....	100
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Ortalama ve Standart Sapmaları .....	103
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi (Basit Korelasyon Analizi).....	105
<b>Tablo 17:</b> İş Doyumunun İlişkilendirilmesine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi .....	106

## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1:</b> Araştırmada Kullanılan Soru Formu.....	136
<b>Ek 2:</b> Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları).....	140
<b>Ek 3:</b> Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Bu Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları).....	141
<b>Ek 4:</b> Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları).....	142

## GİRİŞ

Örgütsel adalet kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla ifade edilmektedir. Adams'ın Eşitlik Kuramı ile başlayan ilk çalışmalar çeşitli örgütsel kazanımların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken, son yıllarda örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerde (amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde) adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır. Kuramcılar örgütsel adalet kavramını kazanımların (dağıtım adaleti), işlemlerin (işlemsel adalet) ve kişiler arası ilişkilerin (kişiler arası ve bilgisel adalet) adilliğine dayanan bir sınıflandırma kullanarak açıklamışlardır.

Dağıtım adaleti, bir kişinin elde ettiği kazanımların (görevler, maller, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil olmasını ifade ederken, işlemsel adalet bir karar verilirken kullanılan işlem ve yöntemlerin adil olmasını ifade eder. Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişiler arası yönüyle ilişkili kişiler arası davranışlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili etkileşim adaleti araştırılmaya başlanmıştır. Etkileşim adaleti, çalışanların maruz kaldıkları kişiler arası uygulamaların niteliğine işaret eden bir kavramdır. Çalışanlar kendilerine gösterilen davranışları örgütlerindeki adaletin bir göstergesi olarak algırlar. Greenberg (1993) adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini kişiler arası (kişiler arası davranışlarla ilgili) ve bilgisel (işlemlere ilişkin ne kadar açıklama yapıldığı, bilgi verildiği ile ilgili) adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır. Çalışanlar kendilerine gösterilen davranışların niteliğine (saygı, samimiyet) önem vermeleri yanında işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda bir beklenti içindedirler.

Bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar (reaktif içerik kuramları, proaktif içerik kuramları, reaktif süreç kuramları ve proaktif süreç kuramları), örgütsel adalet algısı boyutları ve bu boyutlar

arasındaki farkları incelemek ve araştırma modeline karar verebilmek üzere geniş kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel adalet algısının çeşitli örgütsel sonuç değişkenleriyle olan ilişkisi örgütsel adalet algısının örgütsel ve örgüt dışı sonuç değişkenleriyle olan ilişkileri olarak iki kısımda açıklanmaktadır. Örgütsel adalet algısının örgütsel sonuç değişkenleriyle olan ilişkisi ve bu sonuçlar üzerindeki etkilerinin incelendiği çok sayıda çalışmada, örgütsel adaletin pek çok değişkeni etkilediği, adalet algılarındaki artışın örgütle ilgili kazanımları geliştirdiği (örgütsel bağlılık, iş doyumunu, performans vb.) ve adalet algılarının çalışanların davranış ve tutumları üzerinde önemli sonuçlara yol açtığı görülmüştür. Daha sonra iş doyumunu kavramı, iş doyumuna ilişkin kuramsal çerçeve, iş doyumunun örgütler için önemi, iş doyumunu etkileyen kişisel ve örgütsel etmenler ve iş doyumunu örgütsel adalet ilişkisi incelenmiştir. İncelemeler sonucunda örgütsel araştırmalarda en çok incelenen konulardan biri olan iş doyumunun örgütsel adalet tarafından etkilenen önemli bir örgütsel değişken olduğu görülmüştür.

Üçüncü ve son bölümde ise, örgütsel adalet algısı boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde çalışmaya ilişkin görgül araştırma sunulmaktadır. Araştırmanın amaçlarının, metodolojisinin, kullanılan soru formunun ve kısıtlarının açıklandığı kısımdan sonra araştırma ile ilgili istatistiksel bilgiler açıklanmakta ve bulgular değerlendirilmektedir.

Bu alanda yapılan araştırma sayısının yurt dışında olduğu gibi Türkiye’de de arttığı ancak henüz yeterli sayıya ulaşmadığı görülmüştür. Bu nedenle, çalışma akademik bir katkı sağlamayı ve uygulamacılara yol göstermeyi amaçlamıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE BOYUTLARI

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Kuramı ile başlamaktadır. Eşitlik Kuramında, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003; 78 içinde Luthans, 1981; 197). Bu kuramda, örgütlerde çalışan kişiler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonunda örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirirler. Burada, kişinin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003; 78 içinde Greenberg, 1996; 24). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece kazanımlar ve bu kazanımların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; 78 içinde Barling ve Michelle, 1993; 651).

Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin dört alt boyutu dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalettir. Dağıtım adaleti, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti iken, işlemsel adalet ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir (İşcan ve Naktiyok, 2004; 1 içinde Pillai vd., 1999; 901). Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılan etkileşim adaletine göre ise, çalışanların adalet algıları örgütle aralarındaki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden etkilenmektedir ve adalet algıları büyük oranda aralarındaki sosyal mübadeleye dayanmaktadır. Greenberg (1993) etkileşim adaletini ikiye ayırmıştır. Kişiler arası adalet, insanlara nasıl davranıldığını yansıtır; dağıtım adaleti

ile ilişkilidir. Bilgisel adalet, işlemler hakkında verilen bilgilerin miktarını yansıtır; işlemsel adalet ile ilişkilidir (Robinson, 2004; 11).

Bu bölümde sırasıyla, örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar (reaktif içerik kuramlar, proaktif içerik kuramlar, reaktif süreç kuramlar ve proaktif süreç kuramlar), örgütsel adalet algısının boyutları (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) ve son olarak da bu boyutların birbirlerinden ayrımı sorunu anlatılmaktadır.

### **1.1. Örgütsel Adalet Kavramı**

İnsanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, hakkını vermeye adalet denir. Adalet insan topluluklarının temelidir (Gültekin, 1983; 25).

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristo'dan Nozik ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Özmen vd., 2005; 161 içinde Greenberg ve Bies, 1992; 433).

Rawls, adaleti sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlamıştır. Adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiğidir. İkincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir (Konovsky, 2000; 490 içinde Rawls, 1971; 3).

Sosyal bilimciler, uzun süredir, çalışan kişilerin kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul etmişlerdir. Bu araştırmacılar örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990; 399).

Örgütsel adalet, endüstriyel örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında son yüzyılda incelenmiş bir konudur (Colquitt vd., 2001; 425 içinde Cropanzano ve Greenberg, 1997 ).



Örgütsel adalet farklı yazarlarca, pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Barnard (1938), adaleti örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Buna göre, Cropanzano ve Greenberg'in tanımladığı gibi; bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır (Colquitt vd., 2001; 425 içinde Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir (Ployhart ve Ryan, 1997; 309).

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde 'sosyal adalet' kavramının örgütlere uyarlandığı ve "örgütsel adalet" (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı (Equity Theory), Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory), Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory), Lerner'ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) Dağıtım Tercihî Kuramı (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (İşbaşı, 2001; 60 içinde Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987).

Örgütsel adalet kavramına en büyük katkıları sağlayan kuramlardan birinin Adams'ın "Eşitlik Kuramı" (1965) olduğu görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet kavramı için bir çıkış noktası olan bu kuramı ayrıntılı olarak incelemek, kavramın açıklanması açısından yararlı olacaktır.

Adams'ın Eşitlik Kuramınının dayanak noktası, insanların adil olarak davranılma istekleridir. Kurama göre, eşitlik kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak

kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır (Griffin ve Moorhead, 1986; 171). Eşitlik Kuramı, insanların yaptıkları katkılara (örgüte katkıları) eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama dayanarak, bir kişi örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, daha yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler (Robinson, 2004; 9). Adams, incelemelerinde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür (Eren, 2000; 522).

Adams, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Bir kazanımın adil olup olmadığının bir kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle (eğitim, deneyim, zeka) kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın bir başkasınınikiyle karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilirliğini söylemiştir (Colquitt vd., 2001; 426). Bu katkı ve kazanımların oranının adil olup olmadığına bakılır. Bir dengesizlik varsa, çalışanların iş doyumu, motivasyon ve örgüte olan bağlılıkları düşebilir. Buna benzer olarak, çalışan bu oranı dengeleme çabasına girebilir ve performansını düşürebilir (Robinson, 2004; 10). Eşitlik Kuramına göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler (Harder, 1992; 321). Bir başka anlatımla, çalışanlar adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı alarak) değiştirebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler (Cowherd ve Levine, 1992; 303).

Örgütsel adalet alanında Folger, Konovsky, Greenberg gibi birçok araştırmacı çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmalarda örgütsel adalet, çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili örgütsel bir değer olarak tanımlanmıştır (Niehoff ve Moorman, 1993; 531).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004; 7). Örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Çünkü, adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002; 1092). Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir (Lambert, 2003; 155). Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (İşbaşı, 2001; 66 içinde Konovsky ve Pugh, 1994; Pillai vd., 1999). Bu bağlamda, örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; 126).

Yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler. Yöneticilerin iki soruya yanıt vermesi gerekir. Bunlar; “Adalet algıları ile ilgili olarak çalışanları için neler yapıyorlar?” ve “Bu alanda (çalışanların gereksinimlerini doyumak ve onların bağlılıklarını, katılımlarını artırmak) iyileştirmeler için neler yapıyorlar?” sorularıdır. Yöneticiler kuralları adil ve sabit bir şekilde tüm çalışanlar için uygulayıp, onları önyargısız olarak performans ve haklarına göre ödüllendirdiği takdirde, çalışanlar örgütsel adalet konusunda olumlu algılarla hareket edeceklerdir. Böylece yüksek doyum, bağlılık ve katılım göstereceklerdir. Kurallar adil olduğunda, sonuçlara karşı çıkmak ve meydan okumak zorlaşmaktadır (Tang ve Baldwin, 1996; 31).

İlgili yazında, örgütsel adalet konusuna önem verildiği görülmesine rağmen, bu kavramın örgütler arasında uygulanışı sınırlı kalmaktadır. İşe almadan performansın

nasıl değerlendirileceğine kadar iş hayatındaki her konuyu etkilediği için, adaletin örgütler açısından önemi yadsınamaz (Robinson, 2004; 8). Tarih boyunca, çalışanlar kendilerine adil olarak davranılmasını sağlamak için örgütlenip savaşımlardır. Sendikalar kurmuşlar ve insancılıktan uzak iş koşullarını herkese duyurmuşlardır. Bugün, örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara yönelik davranma yeni bir anlam kazanmaya başlamış olup, daha merkezi ve yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Robinson, 2004; 9).

Örgütsel Adalet, örgütsel davranış yazınında da önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Wasti, 2001; 35 içinde Cropanzano ve Randall, 1993). Greenberg (1987), Landy (1980) gibi araştırmacıların yaptıkları ilk çalışmalar çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken, son yıllarda örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerde (amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde) adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır (Wasti, 2001; 35).

## **1.2. Örgütsel Adalet ile 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, Göreli 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 (Özen, 2002; 110 içinde Cohen, 1987). Örgütsel birimler tarafından elde edilen kazanımların göreli adaleti ile ilgilendirler (Özen, 2002; 110).

Süreç odaklı yaklaşımlar çeşitli kazanımların (örgütlerde ücret ve tanınma gibi) tanımlanmasına odaklanırlar. Örgütsel kararların verilmesi ve bunların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilendirler (Özen, 2002; 111).

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri İşlemsel Adalet Kuramı, kişilerin karar almada kullandıkları işlemlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç kuramları içerisinde yer almaktadır (Özen, 2002; 111).

### **1.2.1. Reaktif İçerik Kuramlar**

Bu kuramlar, çalışanların örgüt içindeki adil olmayan davranışlara gösterdikleri tepkiler üzerinde odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Adil olmayan ödül ve kaynakların dağıtımı üzerinde durmuşlardır. 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 (Greenberg, 1987a; 11).

Adams, eşitlik kuramını, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi 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 (Özen, 2002; 109 içinde Adams, 1965; 277). Adams, kuramında, elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları sorularına yanıt aramıştır (Özen, 2002; 109 içinde Folger ve Cropanzano, 1998).

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur. Bu formül aşağıdaki gibidir (Özen, 2002; 109):

$Ki\text{şinin Kazanımı} / Ki\text{şinin Katkısı} = Diğ\text{er Kişinin Kazanımı} / Diğ\text{er Kişinin Katkısı}$

Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğere göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir (Özen, 2002; 109).

Kıyaslamalardaki olumsuzluklar, çalışanları diğerkişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için bir takım davranışsal (iş performansını düşürme) ve tutumsal, psikolojik tepkiler (kazanımlara ilişkin algılarını değıştirme) göstermeye yönlendirecektir (Greenberg, 1990; 401). Olumsuzluk algılayan kişiler depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkiler vermektedirler (Greenberg, 1987a; 12).

Reaktif içerik kuramlar arasında sayılabilecek ve geleneksel Eşitlik kuramına en yakın bir diğerkuram da Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramıdır. Bu kuramda belirli ödül dağıtım şekillerinin kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk ettiğı belirtilir (Greenberg, 1987a; 12).

### **1.2.2. 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 (Greenberg, 1987a; 13).

Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif olarak çaba sarf ederler. Kazanımların katkılarıyla oransal olarak eşitliğı ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiğı ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı görülmüştür. 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 (Greenberg, 1990; 401).

Bu sınıfta yer alan diğer bir kuram Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramıdır. Lerner, Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddetmiş ve bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlik ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Özen, 2002; 110 içinde Greenberg, 1987; 13).

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 (Özen, 2002; 110).

### **1.2.3. 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. Bu sınıfta yer alan başlıca kuram Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Kuramıdır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987a; 14). Hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşaması. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır (Özen, 2002; 111 içinde Folger ve Cropanzano, 1998).

Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987a; 14).

#### **1.2.4. 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 (Greenberg, 1987a; 15).

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 (Greenberg, 1990; 404).

### 1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Yönetim ve pazarlama alanlarında, adalet algıları geleneksel olarak üç boyuta ayrılmıştır: dağıtım adaleti (dağıtılan kazanımların adilliği), işlemsel adalet (kararların verildiği işlemlerin adilliği), etkileşim adaleti (işlemlerin uygulanması sırasında çalışanlara uygulanan davranışların adilliği) (Hess ve Ambrose, userwww.sfsu.edu, 03.07.2005 içinde Clemmer 1993; Blodgett, Hill, and Tax 1997; Tax, Brown, and Chandrashekar 1998; Smith, Bolton, and Wagner 1999; Smith and Bolton 2002).

Daha sonra, Greenberg (1993) bu üç boyuttan oluşan modelin dört farklı boyut olarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir. Etkileşim adaletinin kişiler arası adalet (işlemler ve kazanımların dağıtılması sırasında kişiler arasındaki davranışlarda adaletin sağlanması) ve bilgisel adalet (yapılan açıklama ve bilgilerin adilliği) olmak üzere iki farklı boyuta ayrılabilceğini belirtmiştir. Daha sonrasında, adaleti dört boyuta ayıran modelini destekleyen görgül araştırmalar yapmıştır (Hess ve Ambrose, userwww.sfsu.edu, 03.07.2005 içinde Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Bu araştırmalarda, kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin yönetsel kazanımlar üzerinde ayrı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Colquitt, 2001). Örneğin, Colquitt kişiler arası adaletin çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışlar, bilgisel adaletin ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır (Hess ve Ambrose, userwww.sfsu.edu, 03.07.2005).

Colquitt, dağıtım adaleti, işlemsel adalet, bilgisel adalet ve kişiler arası adalet ölçülerini geliştirmiştir. Bunları üniversite öğrencileri ve de çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmalarla doğrulamıştır. Verilere en iyi uyan 4 boyuttan oluşan bir model

ortaya koymuştur ve sonraki çalışmalarında bu 4 farklı boyutun (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) farklı kazanımları öngördüğünü (etkilediğini) saptamıştır (Hess ve Ambrose, userwww.sfsu.edu, 03.07.2005).

### **1.3.1. 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 dağıtım sorunuyla ilgilendirilir. Bu nedenle, pek çok disiplinden gelen sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (Yıldırım, 2002; 28 içinde Leventhal, 1980).

Örgütsel adalet kavramı, dağıtım adaleti alanında Adams ve Deutsch tarafından yapılan sosyal psikolojik çalışmalarla (Eşitsizliği Anlama (Adams, 1963); Sosyal Mübadelede Eşitsizlik (Adams, 1965); Eşitlik, Adalet ve Gereksinim: Hangi Değerin Dağıtım Adaletinin Temeli Olarak Kullanılacağını Ne Belirlemektedir? (Deutsch, 1975); Dağıtım Adaleti; Sosyal Psikolojik Bir Bakış Açısı (Deutsch, 1985)) ortaya çıkmıştır (Charash ve Spector, 2001; 280).

Adams'ın eşitlik kuramı, 'dağıtım adaleti' kavramını doğurmuştur. Dağıtım adaleti kısaca, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetimsel kararların adilliği ile ilgilidir (Dailey ve Kirk, 1992; 307).

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 (Robinson, 2004; 10).

Örgütsel adaletin bu boyutu ile Adams'ın Eşitlik Kuramı (Adams, 1965), her iki kuramın da kazanımların dağıtım ile ilgilenmesi nedeniyle, birbirlerine benzemektedirler. Eşitlik Kuramına göre, kişiler kendi kazanım ve katkıları

arasındaki oranı başkalarınınkiyle karşılaştırırlar. Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanırlar. Eşitsizlik olduğuna inandıkları takdirde ise, eşitliği sağlamaya çalışırlar. Bunu ya çabalarını azaltarak ya da karşılaştırma yaptıkları çalışanı değiştirerek yapmaya çalışırlar (Beugre, 2002; 1093).

1975'ten önce adalet araştırmaları temel olarak dağıtım adaleti ile ilgili olmuştur (Colquitt vd., 2001; 426). Kaynak tahsisi ve karar çıktılarının adilliği konusunda anlam çıkarmak dağıtım adaletini açıklamaktadır (Franz, 2004; 11).

Psikoloji alanında da Kohen ve Greenberg (1982) adalet kavramı hakkındaki farklı düşünceleriyle örgütsel adalet yazınına ilk olarak katkıda bulunan kişiler arasında olmuşlardır. Dağıtım standartlarının uygun veya uygun olmamasına odaklanmışlardır (Robinson, 2004; 9).

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (İşbaşı, 2001; 60 içinde Cohen, 1987) ve çalışanların kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Dağıtım adaletine ilişkin bir yargı, kazanımların uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir (İşbaşı, 2001; 60 içinde Folger ve Cropanzano, 1998).

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 (Pfeffer ve Langton, 1993; 384). Dağıtım adaleti ilkesi, kişilere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan kişilere benzer davranılmalı, farklı olan kişilere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley vd., 2002; 473-474).

Adaletsizlik, kişinin ya beklediğini alamaması (altında ücret) ya da beklediğinden fazlasını almasıyla (üstünde ücret) ortaya çıkar (Gilliland, 1994;691). Araştırmalar

farklı koşulların (iş, aile gibi), örgütsel hedeflerin (grup uyumu, verimlilik) ve farklı kişisel güdülerin (dürtü) belli dağıtım kurallarının kullanım ve önceliklerini etkileyebileceğini göstermiştir (Colquitt vd., 2001; 426 içinde Deutsch, 1975). İnsanların kendilerine en çok yarar sağlayan durumları adil olarak algılama davranışı gösterdikleri de yadsınamaz bir gerçektir. Bu insanların psikolojik bencilliğinden ileri gelmektedir. Örneğin, ödüllerin dağıtımına çalışanların tepkilerinin incelendiği çoğu araştırmada verimliliği fazla olan çalışanların ödüllere dayanan bir dağıtım sistemini, düşük verimlilikteki çalışanların ise, ödüllerin eşit olarak dağıtıldığı bir sistemi tercih ettikleri görülmüştür (Greenberg ve Bies, 1992; 436). Benzer olarak, ücret dağıtımına çalışanların tepkileri kendi aldıkları ücrete göre farklılık gösterir. Ücreti yüksek olan çalışanlar, ücret dağıtımını düşük ücret alan çalışanlara göre daha az adaletsiz görecekle ve daha az doyumuz olacaklardır (Pfeffer ve Langton, 1993; 384).

Dağıtım adaleti Eşitlik Kuramı'na dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir. Eşitlik kuramı adaletsizliği kişilerin hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. Dağıtım adaleti ise adaletsizliği boyutlara ayırmaz. Dağıtım adaletini ölçerken kullanılan sorulara (örneğin; "Ücret düzeyim adildir", "Sorumluluklarım göz önünde tutulduğunda adil olarak ödüllendiriliyorum") kişiler ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıklarında olumsuz yanıt vermektedirler. Conlon (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989,1994) gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algılarıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Bu, olumlu adaletsizliğin yakalanmasında dağıtım adaleti ölçümlerinin olası yetersizliğini göstermektedir. Dağıtım adaleti kazanım doyumunu adaletten daha çok yansıtmaktadır. Dağıtım adaletinin mevcut ölçümleriyle objektif olmayarak yüksek dağıtımlar adil olarak algılanabilmektedir (Erdoğan, 2002; 558).

Çalışanlar olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırmaktadırlar. Adil işlemlerin etkilerini inceleyen araştırmalar kazanımların adilliğinden 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 kazanım elde etmiştir. Bu durum belli bir standarda (gereksinim veya liyakat) bağlı olarak açıklanmadığı takdirde, adil olmayan bir dağıtımdır (Skitka vd., 2003; 310-311). Doğruluk ve adaleti bir arada başarmak için olumlu adaletsizliği adaletten, adaleti de kazanım doyumundan ayıran ölçüler kullanmak gerekmektedir (Erdoğan, 2002; 558).

Dağıtım adaleti kazanımların adil algılanışıyla ilgili olsa da, örgütsel bağlamda önemli bir yeri vardır. Dağıtım adaletinin ve özellikle eşitlik kuramının potansiyel anlamlarını analiz ederek, örgütsel bağlamda Walster ve Berscheid (1978) örgütsel kazanımların (ücret seçimi, terfi kararları) algılanan adilliğini ve bu adalet algılayışlarının iş kalitesi ve miktarı gibi birçok faktörle olan ilişkilerini incelemiştir. Kazanımlara odaklanmasına bağlı olarak, dağıtım adaletinin davranışsal, belirli kazanımları kavramaya yönelik ve duygusal tepkiler gösterilmesiyle ilişkili olduğu saptanmıştır. Belirli bir kazanım adaletsiz olarak algılandığında, kişinin duyguları (öfke, mutluluk, gurur), kavraması (işletmeye olan katkıları ile kazanımlarını başkalarınınkiyle karşılaştırması) ve sonuçta da davranışları (performans artışı veya gerileme) etkilenecektir (Charash ve Spector, 2001; 280). Greenberg (1990, 1993), katkılarının karşılığını adaletsiz olarak aldığına inanan çalışanların adil olarak aldığına inanan çalışanlarla karşılaştırıldığında, performanslarından çalmaya (düşürmeye) daha fazla yöneldiklerini saptamıştır. Janssen (2001) da yaptığı çalışmada, çabalarının ve ödülleri oranını adil olarak algılayan yöneticilerin, çabalarının ve ödülleri oranını adaletsiz olarak algılayan yöneticilere göre daha iyi performans gösterdiklerini ve daha doyumlu olduklarını saptamıştır (Beugre, 2002; 1093).

Yukarıdaki bulgulara benzer olarak, yapılan birçok araştırmada örgüte yaptıkları katkılar için daha az ödüllendirilen çalışanların (kendilerini kendilerine benzer başkalarıyla karşılaştırdıklarında) adaletsiz olarak davranıldıklarına inandıkları ve bu adaletsizliği azaltmak için performanslarını düşürdükleri, doyumsuzluk gösterdikleri saptanmıştır (Greenberg ve Bies, 1992; 435).

Örgütsel araştırmalarda dağıtım adaletinin kişisel davranışlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Örnek olarak Sweeney ve McFarlin (1992) dağıtım adaletinin iş yeri ödül tahsisi ve ücret doyumunu gibi kişisel kazanımlarla ilişkili olduğunu saptarken, Folger, Konovsky (1989), McFarlin ve Sweeney (1992) dağıtım adaletinin iş doyumunu ve örgütte kalma niyeti ile de güçlü bir ilişkisi olduğunu iddia etmişlerdir (Franz, 2004; 11).

Deutsch (1985), dağıtım adaletinin üç kuralını tanımlamıştır. Bunlar; eşitlik, adalet ve gereksinimdir. Dağıtım yapanın amacı dağıtım kuralını belirler. Dağıtım yapanın amacı üretkenlik ise, kural adalettir. Uyum sağlama amacı varsa, kural eşitliktir. Grubun daha az şanslı olan üyelerini memnun etmekse de kural gereksinimlerdir (Beugre, 2002; 1095).

Eşitlik Kuramı ve diğer dağıtım adaleti kuramları (örneğin; Walster vd., 1973; Deutsh, 1975; Crosby, 1976; Folger, 1984) adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldıklarından, örgütsel adalet araştırmaları işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet kavramlarını inceleme konusu yapmaya başlamıştır (Özmen vd., 2005; 161 içinde Greenberg, 1987; 11; Charash ve Spector, 2001; 278; Schiminke vd., 1997; 1191). Ancak, bazı araştırmacılar halen durumların algılanışında kazanımların önemli olduğunu vurgulamaktadır (Robinson, 2004; 10 içinde Van Den Bos, Lind ve Wilke, 2001).

### **1.3.2. İşlemsel Adalet**

Kazanımların elde edilmesinde izlenen işlemler her zaman önemli olmuştur ve bazı durumlarda algılanan örgütsel adaletin en önemli boyutu olarak ortaya çıkmıştır.

Yakın süre öncesine kadar kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti) örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak algılanmıştır (Charash ve Spector, 2001; 280 içinde Lind ve Tyler, 1988). Göz ardı edilen bu boyut işlemsel adalet boyutudur ve kişilere nasıl davranıldığı konusunda bir çaba içine girmektedir (Robinson, 2004; 10).

İşlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. İşlemler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine işlemsel adalet, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemlere dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı, 2001; 61 içinde Folger, 1987).

1975 yılı Thibaut ve Walker'ın işlemsel adalet yapısıyla tanıştığı yıldır. Bu yıl, adalet araştırmacılarının adaleti iş doyumu, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışlarla bütünleştirmeye başladığı zamandır (Colquitt vd., 2001; 426). Kişiler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak görürler (Bies ve Shapiro, 1988; 676). Bu süreç kontrolünün etkisi, adil süreç etkisi veya onay etkisi olarak adlandırılır (Colquitt vd., 2001; 426 içinde Folger, 1977; Lind ve Tyler, 1988). Süreç kontrolünü Thibaut ve Walker işlemsel adaletle eşleştirmişlerdir. (Colquitt vd., 2001; 426 içinde Folger ve Cropanzano, 1998).

Leventhal ve çalışma arkadaşlarının (1980) işlemsel adalet kavramını örgütsel düzenler gibi yasal (hukuksal) olmayan yapılarda genişlettiklerine inanılmaktadır (Colquitt vd., 2001; 426). Thibaut ve Walker (1975) süreç kontrolünün önemini vurgularken, Leventhal ve çalışma arkadaşları Dağıtım Tercihi Kuramında (1980) adalete ulaşmak için insanların kullanacağı işlemlerin ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır (Yıldırım, 2002; 38 içinde Greenberg, 1987). Leventhal'a göre, örgüt

içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir: (Özdevecioğlu, 2003; 79 içinde Leventhal, 1980; 42-48).

**(a) Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

**(b) Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamak kuralıdır.

**(c) Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuralıdır.

**(d) Düzeltibilme kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuralıdır.

**(e) Temsilcilik kuralları:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımı ile ilgili kuralıdır.

**(f) Etik kural:** Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve kullanılan işlemlerin çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuralıdır.

Bu altı kural işlemsel adalet ve ilişkili kazanımları esas alır (Viswesvaran ve Ones, 2002; 194).

İşlemsel 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 (İşcan ve Naktiyok, 2004; 8). Genel olarak çalışanların örgütte onay haklarının olması olgusunun geliştirilmiş hali olarak tanımlanan işlemsel adalet, yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri işlemlerin adillığının değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık, yöneticiden memnuniyet, yönetime güven gibi örgütsel davranışların sürekli olarak işlemsel adalet ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Franz, 2004; 11).

Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Lambert, 2003; 157).



Ayrıca, Ambrose (1991), Brockner ve Wiesenfield (1996), Cropanzano ve Folger (1989) ve Greenberg'in (1993) yaptıkları araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman işlemsel adalete karşı daha fazla duyarlı olmaya başlarlar (Ambrose, 2000; 29).

Örgütsel adalet alanındaki ilk bulgular çalışanların izlenen işlemleri adil olarak algıladıkları zaman kazanımların adaletsizliğiyle daha az ilgilendiklerini göstermiştir (Barling ve Philips, 1993; 199 içinde Cropanzano ve Folger, 1989; Kolger ve Martin, 1986; Greenberg, 1987). Adil işlemlerin sonuçları adil olmayan işlemlerin sonuçlarına göre daha adil olarak algılanırlar (Greenberg, 1987b; 59). Çalışanlar uygun olmayan veya olumsuz maddi kazanımları, bunlar adil olmayan bir işlemin değil de adil bir işlemin sonucunda oluştuysa daha çabuk kabulleneceklerdir. Kısacası, sosyal gereksinim ve amaçları maddi amaçlarından daha önemli olduğunda, çalışanlar sosyal amaçları için maddi çıkarlarından fedakarlık edeceklerdir (Skitka, 2003; 290).

İşlemsel adalet düşük olduğunda, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasında güçlü bir ilişki olacaktır. İşlemsel adalet yüksek olduğunda ise, kazanımların olumsuzluğu ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olacaktır (Brockner vd., 1994; 404). Yüksek işlemsel adalet, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltır. En olumsuz tepkiler ise, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar (Takeuchi vd., 2004; 2).

Uygun olmayan (hoşa gitmeyen) bir kararla karşılaşan kişi, sonucun farklı yöntemler uygulansaydı daha iyi olup olmayacağına bakacaktır (Anderson ve Shinew, 2003; 231 içinde Sheppard, 1992). Yöntem adil olarak görülüyorsa, karar daha uygun ve kabul edilebilir algılanacaktır (Anderson ve Shinew, 2003; 231).

İşlemsel adalet için bir diğer ölçüt de, Lind ve Tyler tarafından geliştirilmiştir (Lind, 1995; Lind ve Tyler, 1988; Tyler, 1989; Tyler ve Lind, 1992). Onların grup-değer modeline göre, işlemsel adalet yönetim tarafından çalışanlara gösterilen değeri

yansıttığı için önemlidir (Colquitt, 2001; 388). Bu modelde çalışanlar elde ettikleri kazanımlardan çok kararların nasıl verildikleri ile ilgilenirler. Çünkü, işlemsel davranışlar kazanımsal davranışlara göre onlara konumları ve statüleri açısından daha önemli bilgiler verecektir (Skitka ve Mullen, 2002; 1421).

İşlemsel adalet nesnel veya öznel durumlarla ilgili olabilir. Nesnel işlemsel adalet fiili veya maddi adalet ile (Konovsky, 2000; 492 içinde Lind ve Tyler, 1988), öznel işlemsel adalet de nesnel işlemlerin algılanışı veya nesnel bir işlemin adalet yargısını artırabilme kapasitesi ile ilgilidir. İşlemsel adalet alanındaki araştırmaların çoğu nesnel ve öznel adalet arasındaki ilişki çok fazla incelenmediğinden, öznel işlemsel adalet ve onun etkileri üzerinde olmuştur (Konovsky, 2000; 492).

Dağıtım adaletinin ücret artışı veya performans değerlendirme ile oluşan doyum gibi insan kaynaklı sonuç değişkenlerine daha fazla etkisinin olduğu iddia edilmiştir. Buna karşın, işlemsel adaletin de daha çok örgüt ve yetkililerin genel değerlendirilmeleri üzerinde etkisi vardır (Greenberg, 1990; 407). Bu anlayışla tutarlı olarak, McFarlin ve Sweeney'e göre (1992) dağıtım adaletinin iki kişisel sonuç değişkeniyle (ücret doyumunu ve iş doyumunu), işlemsel adaletin ise iki örgütsel sonuç değişkeniyle (örgütsel bağlılık ve astın yöneticiyi değerlendirmesi) güçlü ilişkileri vardır. McFarlin ve Sweeney belki de (1992) bu kavramın en kapsamlı (çok amaçlı) testini yürütmüşlerdir. Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile iki sonuç değişkeni (örgütsel bağlılık ve iş doyumunu) arasındaki ilişkiyi ele alan 4 modeli karşılaştırmışlardır. İşlemsel adaletin daha çok sistem kaynaklı kazanımları, dağıtım adaletinin daha çok kişi kaynaklı kazanımları öngördüğü tezi, çalışmalarında iki – faktör modeli olarak adlandırılmıştır (McFarlin ve Sweeney, 1992; 626).

İşlemsel adalet kararların nasıl verildiğini bulma çabasındadır (Robinson, 2004; 10 içinde Cropanzano ve Randall, 1993). Dyer ve Thirault (1976) yaptıkları bir çalışmada işlemsel değişkenlerin ücret doyumunun tanımlanmasında önemli olduğunu saptamışlardır. Benzer olarak, Landy vd. (1980), Folger ve Lewis (1993) yaptıkları çalışmalarda, performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanların

doyumlarının değerleme yaparken kullanılan yöntemlerden etkilendiğini saptamışlardır (Robinson, 2004; 10).

Lind ve Tyler (1988) işlemsel adaletin örgüt veya yetkililere karşı oluşan davranışlar üzerinde güçlü etkileri olduğunu iddia etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989) de bu bulguları desteklemişlerdir. Ücret artışlarını belirlemek için kullanılan yöntemler hakkındaki algıların örgütsel bağlılık ve yöneticiye karşı güven gibi faktörleri etkilediğini saptamışlardır. Çalışanlar kullanılan yöntemleri adil olarak algıladıklarında, kararların, karar vericilerin ve örgütlerin destekleyicisi olurlar (Beugre, 2002; 1095). Tyler ve Cane (1981) algılanan işlemsel adaletin devlet liderleri ve örgütlerinin değerlendirilmesi üzerinde dağıtım adaletinin de katkısını olarak etkisinin olduğunu saptamışlardır. Ancak bunun tersi doğru değildir. Yani dağıtım adaletinin tek başına böyle bir gücü yoktur (Folger ve Konovsky, 1989; 115).

Çalışanlar örgütlerinde işlemsel adaletsizliği algıladıklarında, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir örgüte yönelik tepkilerde bulunurlar (Özdevecioğlu, 2003; 79). İşlemsel adalet çalışanların örgüte bağlılığı ile ilişkilidir. Çünkü, adil işlemlerin kullanılması çalışanların uzun vadede adil davranışların beklentisi içinde olmalarına neden olur. Bu beklentiler örgüte ve lidere karşı olumlu bağların oluşmasını sağlar (Konovsky ve Cropanzano, 1991; 699). Yönetimle olan iletişimin yüksek olması işlemsel adalet, örgüte güven ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlar. Böylece, yönetim çalışanların durumları anlamasını sağlayarak olumsuz sonuçlar konusunda onları yumuşatır (Gopinath ve Becker, 2000; 75). Lind ve Tyler işlemsel adaletin özellikle örgüt ve otoriteler hakkındaki tutumlar üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna varmışlardır (Folger ve Konovsky, 1989; 116).

Çalışanlar yönetimin kararları adil yöntemlerle verdiğine inandığı takdirde, örgüte bağlılıklarını artar, yöneticilerine daha fazla güvenirler, onlardan daha fazla memnun olurlar, daha az işten ayrılma niyeti, daha fazla iş doyumunu ve performans gösterirler (Franz, 2004; 12). İşlemsel adalet dağıtım adaletine göre örgütsel bağlılık,

örgütsel vatandaşlık davranışları ve verimlilik ile daha fazla ilişkilidir. İş doyumu ile ise, her iki boyut benzer şekilde ilişkilidir (Viswesvaran ve Ones, 2002; 193).

Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Mossholder, Bennett ve Martin (1998) yaptıkları araştırmalarda, işlemsel adaletin çalışanların işteki davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Yang vd., 2004; 1).

### **1.3.3. Etkileşim Adaleti**

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 (Colquitt vd., 2001; 426). 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 (Beugre, 2002; 1095).

Kişilerin adalet algılayışlarının büyük oranda karar verme sürecinin yapısı yerine, örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden etkilendiğini belirtmişlerdir. 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 işlemsel adaletin alt bir boyutu olarak kabul etmişlerdir (Robinson, 2004; 11). Ancak, birçok çalışmada etkileşim adaleti örgütsel adalet yapısı içinde ayrı bir boyut olduğu konusunda destek görmektedir (Colquitt, 2001; 390).

Etkileşim adaleti, kişiler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır, işlemsel adalet ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanmıştır (İşbaşı, 2001; 61 içinde Folger ve Cropanzano, 1998). Ancak, Greenberg etkileşim adaletinin işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiş ve bu görüşünü şu gerekçelerle açıklamıştır: İşlemsel adalete ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında ve anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel

işlemlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden ilki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. İşlemsel adalet ile ilgili yargıları belirleyen ikinci faktör ise, karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, işlemsel adalete ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, bir çalışan avans talebinin reddedilmesini, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılayabilmektedir (İşbaşı, 2001; 61 içinde Greenberg, 1990).

Greenberg (1993) etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır (Robinson, 2004; 11).

#### **1.3.4. Kişiler Arası Adalet**

Kişiler arası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (amir/amirlerin) çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğidir (Colquitt vd., 2001; 427).

Dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkilidir ve bir durumla ilgili kazanımlara odaklanır (Robinson, 2004; 11). Kişiler arası davranışlar çalışanların adalet algılarını etkiler. Yönetimin, çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermesi gerekmektedir (Fearne vd., 2004; 6). Örneğin, Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yetkililerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır. Buna benzer olarak, Tyler da (1988) polisin vatandaşlara nazik bir şekilde yaklaştığı durumlarda polisin hareketlerinin daha adil olarak algılanabileceği görüşünü savunmuştur (Robinson, 2004; 11).

Folger, çalışanların zararın ve kararı verenin uygunsuz davranışının şiddetine göre, uygun olmayan bir kazanıma o derecede olumsuz tepkiler gösterdiklerini

belirtmiştir. Çalışanın uygunsuz davranışa gösterdiği olumsuz tepki kişiler arası adalet ile ilişkilidir (Goldman, 2003; 708).

### **1.3.5. Bilgisel Adalet**

Bilgisel adalet; işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımını hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır (Colquitt vd., 2001; 427). İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır. Kullanılan işlemler boyunca bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir (Viswesvaran ve Ones, 2002; 194). Bir iş için reddedilmek gibi olumsuz olaylarda, daha fazla bilginin sağlanması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır (Robinson, 2004; 12). Bu düşünce kişilerin olayların kontrolüne duyduğu gereksinime dayandırılabilir. Çalışanların ücret doyumlarını artırmak için, örgütlerin para harcamaları değil, süreçleri daha iyi açıklamaları gerekir (Ioma, 2004; 10).

Sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır (Bobocel ve Debeyer, 1998; 25). Kişilerin sadece kazanımların adilliği ile değil, kazanımların oluştuğu işlemlerin adilliği ile ilgilendiğini gösteren çok sayıda çalışma vardır (örneğin; Bies ve Moag, 1986; Folger ve Greenberg, 1985; Lind ve Tyler, 1988; Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980). Çalışanlar sonuçlar (dağıtım adaleti) ve işlemler (işlemsel adalet) hakkında kendilerine bilgi sağlanmasını beklerler (Bobocel ve Debeyer, 1998; 23).

Belirli bir biçimde, işlemsel adalet örgütsel destek algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilerken, kişiler arası ve bilgisel adalet lider ve çalışan arasındaki adalet algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir (Colquitt vd., 2001; 427).

### **1.3.6. Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Ayrımı**

İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel adalet alanındaki kuramsal yaklaşımlara ve özellikle de işlemsel adaletle olan ilişkiye ilginin çoğaldığı görülmektedir. Bu

yaklaşımların her biri adaleti süreç kontrolünden, kişiler arası davranışların incelenmesine kadar uzanan farklı yollarla kavramlaştırmaktadırlar (Colquitt vd., 2001; 426).

Örgütsel adalete ilişkin kuramsal yaklaşımlardaki farklılıklar nedeniyle, örgütsel adalet kavramı bütünleştirilmesi gerekli bir yapı haline gelmiştir. En önemli sorun, örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne derecede birbirleriyle ilişkili olduğu ve aralarında nasıl ayırım yapılabileceğidir. Ancak, kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir (Özen, 2002; 107).

Bazı araştırmacılar hala adaleti tek bir boyut olarak ölçerken (Martocchio ve Judge, 1995), bazıları da farklı boyutlara ayırıp benzerlik ve farklılıklarını incelemektedirler (Cropanzano ve Ambrose, 2001). Bazı araştırmacıların üç boyutlu bir yaklaşımı izledikleri (Aryee, Budwar ve Chen, 2002; Lim, 2002), bazılarının da iki boyutlu bir yaklaşımı (Fox, Spector ve Miles, 2001; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002) izledikleri görülmüştür. Colquitt (2001), örgütsel adaleti dört boyuta ayıran, Cohen-Charash ve Spector da üç boyuta ayıran meta analizler yapmışlardır (Pogson vd., 2002; 8).

Belki de adalet konusundaki en eski tartışma, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti kavramlarının birbirlerinden bağımsızlığı ile ilgili olmuştur. Bazı çalışmalar iki adalet boyutu arasında aşırı derecede yüksek bağıntılar bulmuşlardır. Folger (1987) gibi çoğu araştırmacı farklı yapılar olamayacaklarını düşünmüştür. Örneğin, Sweeney ve McFarlin (1997) federal çalışanların davranışlarını incelediği bir çalışmada işlemsel adalet ve dağıtım adaleti arasında 0,72 oranında bir ilişki bulmuştur. Welbourne, Balkin ve Gomez Mejia (1995) da biri yüksek teknoloji firması biri de tüketici malları firması olan iki farklı şirketin çalışanlarına uyguladığı çalışmada, ikisi arasında 0,74'lük bir ilişki bulmuşlardır. Bu bulgular sonucunda, Martocchio ve Judge (1995) işlemsel adalet ve dağıtım adaleti boyutlarını birbirinden

ayırma çabasına girmeden disiplinli bir çalışma yürütmüşlerdir. Örgütsel adaletin etkilerini araştırmayı tercih etmişlerdir (Colquitt vd., 2001; 427).

Bu yüksek bağıntılar Cropanzano ve Ambrose (2001) tarafından yapılan kuramsal çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. Onların tekçi bakış açısı, işlemsel değerlendirmenin kazanımların elde edilmesine dayandığını ve aynı durumun bir bağlamda bir işlem olarak, bir bağlamda da bir sonuç (kazanım) olarak görülebileceğine dikkat çekmişlerdir. Örneğin, bir performans değerlendirme sisteminin düzenlenmesinin çalışanlara daha fazla süreç kontrolü sağlaması, süreç kontrolü işlemsel bir yapı olmasına rağmen adil bir kazanım olarak adlandırılabilir (Colquitt vd., 2001; 427). Ambrose ve Cropanzano'ya (2001) göre, dağıtım kuralları izlenen işlemler olarak görülebilir. Adil olmayan bir dağıtım kuralının kullanılması, kişiler üzerinde adil olmayan işlemlerin yarattığı etkilere neden olabilir (De Cremer, 2002; 329).

Örgütsel işlemler örgütün kaynaklarını ayırma (tahsis etme) yolunu yansıtır. Bunun içindir ki, örgütsel bağlılık gibi örgüte karşı oluşan kavramsal, etkisel ve davranışsal tepkilerle ilişkilidir (Mossholder vd., 1998; 535). Belli bir kazanıma ulaştıran işlemler adaletsiz olarak algılandığında, çalışanların tepkileri kendi görevleri veya elde ettikleri kazanımdan çok tüm örgüte yöneltilmiş olarak saptanır. Dağıtım adaletinde ise, örgütsel odaklı tepkilerden çok kazanımlara odaklı tepkiler gösterilir (Charash ve Spector, 2001; 280).

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet birbirinden farklıdır fakat, birbirleriyle ilişkili olup birbirlerini etkilerler. Brockner ve Wiesenfeld'e göre, bir kazanım adil olmadığında işlemsel adaletin, bir işlem adil olmadığında da dağıtım adaletinin etkileri çalışanların davranışları üzerinde daha güçlüdür (Schminke vd., 1997; 1191). 45 farklı çalışmada, Brockner ve Wiesenfeld (1996), işlemsel adaletin etkisinin dağıtım adaleti düşük olduğunda ve dağıtım adaletinin etkisinin de işlemsel adalet düşük olduğunda çalışanların adalet algıları üzerinde daha güçlü etkileri olduğunu saptamışlardır (MacCoun, 2005; 16). Greenberg (1987) yaptığı çok sayıda araştırmaya dayanarak, kazanımlar düşük olduğunda işlemsel adaletin dağıtım



adaletinden daha önemli olacağı sonucuna varmıştır. Araştırmaları çalışanların, orta büyüklükteki ve yüksek kazanımlara, kullanılan işlemler ne olursa olsun, adil işlemlerin sonucunda ulaşıldığına inandıklarını göstermektedir (Welbourne, [www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads](http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads), 21.11 2005).

Alexander ve Ruderman (1987), Folger ve Konovsky (1989), Gilliland (1994), Sweeney ve McFarlin (1993) yaptıkları araştırmalarla işlemsel adalet ile dağıtım adaletinin farklı boyutlar olduğunu savunmuşlardır (Charash ve Spector, 2001; 279).

Belli bir sonucu tanımlamak için izlenen işlemler sonucun kendisinden daha önemli olabilmektedir. Bu iki adalet boyutu arasındaki farkı tanımlayabilmek için bunların çeşitli örgütsel değişkenlerle nasıl ilişkili olduğunu düşünmek gerekmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin farklı davranışlar üzerinde etkili olabildiği saptanmıştır. Genel olarak, dağıtım adaleti ücret doyumu gibi kişisel kazanımlar üzerinde etkilidir. İşlemsel adalet ise, örgütsel bağlılık, yönetime güven gibi örgüt veya yetkililere karşı oluşan davranışlar üzerinde güçlü etkilere sahiptir. Çalışanların tepkileri esas aldıkları kazanım ve işlemlere dayanarak farklılaşabilmesine rağmen, her ikisi de kişilerin örgütsel adalet algılayışlarına etki etmektedir (Lee, 2000; 20).

Lind ve Tyler (1988) da yaptıkları araştırmalarla, dağıtım adaletinin kişisel düzeydeki değerlendirmeleri (ücret doyumu gibi) etkilerken, işlemsel adaletin örgütsel düzeydeki değerlendirmeleri (örgütsel bağlılık gibi) etkilediğini saptamışlardır (Lam vd., 2002; 2). Dağıtım adaleti ücret, terfi, performans değerlendirme sonuçlarından memnuniyet ve örgütsel bağlılıkla anlamlı şekilde ilişkilidir. İşlemsel adalet ise, yöneticiden memnuniyet, kişisel performans değerlendirme oranı, performans değerlendirme, bağlılık ve işe katılım gibi faktörlerle ilişkilidir. Her iki boyutun da çalışanın kişisel doyumunun ve örgüte bağlılığının sağlanmasında önemli bir etken olduğu görülmektedir (Tang ve Baldwin, 1996; 30).

Etkileşim adaleti ile işlemsel adaletin farklı kavramlar olduğu görüşü ise çok yaygın değildir. Bu görüş, Colquitt (1999) Cropanzano ve Prehar (1999), Moorman (1991) gibi birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır (Charash ve Spector, 2001; 279).

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini adaletin üçüncü bir boyutu olarak tanımlamışlardır. İnsanların işlemsel adalet algılayışını tüm örgüte karşı nasıl tepki göstereceklerine karar verirken dikkate aldıklarını, etkileşim adaletini ise yetkililere karşı nasıl tepki göstereceklerine karar verilmesi sırasında dikkate aldıklarını iddia etmişlerdir (Colquitt vd., 2001; 427). Ancak, sonradan bu ayırmadan vazgeçip, etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir şekli olarak kabul etmişlerdir (Viswesvaran ve Ones, 2002; 194).

Cropanzano ve Greenberg'in (1997) araştırmaları ile de, etkileşim adaleti işlemsel adaletin sosyal boyutu olarak kabul edilmiştir. Bu görüşle tutarlı olarak, Brockner, Siegel, Daly ve Martin (1997), Brockner, Wiesenfeld ve Martin (1995), Folger ve Konovsky (1989,1991), Mansour-Cole ve Scott (1998), Skarlicki ve Latham (1997) gibi çoğu araştırmacı işlemsel adaleti süreç kontrolünü ölçerek veya Leventhal'ın ölçütlerinin etkileşim adaleti ile beraber birleştirildiği bir ölçeği kullanarak ölçmeye çalışmışlardır. Bu uygulama işlemlerin kişiler arasında gerçekleştirilmesinin yapısal açıdan ayrılamayacağını göstermiştir (Colquitt vd., 2001; 427).

İşlemsel ve etkileşim adaletini iki farklı boyut olarak inceleyen çalışmalarda, ikisi arasında farklı bağıntılar veya bağımsız etkilerin ya da her ikisinin olduğu görülmüştür (Colquitt vd. 2001b; 427 içinde Barling ve Philips, 1993; Blader ve Tyler, 2000; Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Moye, Masterson ve Bartol, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997).

Moorman (1991), işlemsel ve etkileşim adaletini, yönetici davranışlarının işlemsel adaleti değil sadece etkileşim adaletini etkileyebileceğini savunarak birbirinden ayırmıştır. Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000) ise, işlemsel

adaletin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir. Bu tanımlama adaletin kaynak (örgüte karşılık yönetici) ve boyutlarını (işlemsel adaletle karşılık etkileşim adaleti) birbiriyle eşleştirmektedir (Erdoğan, 2002; 557).

Etkileşim adaletinin işlemsel adaletten farklı olduğu varsayıldığında, diğer bir soru kişiler arası adalet ve bilgisel adalet ayrımıdır. Greenberg (1993,1994) ikisinin mantıksal olarak farklı olmaları ve bağımsız etkilerinin olması nedeniyle birbirlerinden ayrılacaklarını belirtmiştir. Kişiler arası adalet öncelikle karar neticelerine olan tepkilerin değiştirilmesinde rol oynar. Çünkü, duyarlılık gösterilmesi uygun olmayan bir kazanım için insanların daha iyi hissetmelerini sağlayabilir. Bilgisel adalet ise, öncelikle işlemlere karşı oluşan tepkilerin değiştirilmesinde rol oynar. Bu açıklamalarda işlemler hakkındaki yapısal bakış açılarının değerlendirilmesi için bilgi sağlanmasına gereksinim duyulmaktadır (Colquitt vd., 2001; 427). Colquitt, tasarladığı ölçeği çalışmasının ilk bölümünde 300 öğrenci ve ikinci bölümünde de 300 çalışan üzerinde uygulayarak, dört boyutlu modelini kanıtlamıştır. Çalışmasının sonucunda önerdiği dört boyutlu model kabul edilmiştir, ölçek geçerli ve güvenilir (Robinson, 2004; 54).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERLE OLAN İLİŞKİSİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel adalet pek çok araştırmaya konu olmuş ve örgütsel adaletin çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür. Çalışma ortamı ve çalışma koşulları kişilerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Çalışma ortamında, örgütte kişiler adaletin olmadığını algıladıklarında moralleri bozular, işlerini terk etme olasılıkları artar ve örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Adil uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise, insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Yıldırım, 2002; 29).

Araştırmacıların adalet algıları ile ilgilenmelerinin nedeni, adalet algılayışındaki artışın örgütle ilgili sonuç değişkenlerini (çıktıları) geliştirebileceği (örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve performans) (Colquitt vd., 2001; 428) ve adalet algılarının çalışanların davranış ve tutumları üzerinde önemli sonuçlara yol açmasıdır (Konovsky, 2000; 492). Örgütsel adalet algıları pek çok değişkeni etkilemektedir. Çalışanların neleri adil olarak algıladıkları ve adaletsizliğe yol açan nedenlerin ortaya çıkarılmasında çalışanların davranışları önemli bir rol oynamaktadır (Ployhart ve Ryan, 1997; 315).

Çok sayıda çalışma, adaletin örgütler için olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Örneğin, adalet; çalışanların işsizliğe nasıl tepki gösterdikleri (Dieckman vd., 2004; 239 içinde Brockner, 1992; Brockner ve Greenberg, 1990; Konovsky ve Folger, 1991); çalışanların görevlerini yöneticinin talimatlarına göre yapmayı kabul edip etmedikleri (Dieckman vd., 2004; 239 içinde Earley ve Lind, 1987; Tyler ve Lind, 1992); çalışanların doyumları, örgüte bağlılıkları (Dieckman vd., 2004; 239 içinde Huo, 1996; McFarlin ve Sweeney, 1992); çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışlarını gösterip göstermediği (Dieckman vd., 2004; 239 içinde Masterson, 2000; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman, 1991; Tyler, 1999) gibi konuları tanımlamada önemli bir faktördür. Kısaca, adaletin (adil süreçler, adil kişiler arası davranışlar veya adil kazanımların olup olmadığı) işle ilgili davranışlar ve tutumlar üzerinde olumlu etkileri vardır (Dieckman vd., 2004; 239). Çalışanlar adil olmayan uygulamaları algıladığında ise; hırsızlık, sabotaj, düşük performans, düşük iş doyumunu, düşük verimlilik gibi olumsuz davranışlar gösterirler (Leck vd., 1996; 80).

Bu bölümün birinci kısmında, örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel ve örgütsel olmayan değişkenlerle olan ilişkisi şeklinde iki grupta toplanarak incelenmektedir. Örgütsel olmayan değişkenler, örgüt ortamıyla ilgisi olmayan, çalışanların kişisel özellikleri ile ilgili değişkenlerdir. Örgütsel değişkenler ise, örgüt ortamıyla ilgili davranış ve tutumlardan yani örgütsel değişkenlerden oluşmaktadır.

İkinci kısımda ise sırasıyla, iş doyumunu kavramı, iş doyumunu ile ilgili kuramsal yaklaşımlar, iş doyumunun önemi, iş doyumunu etkileyen kişisel ve örgütsel etmenler, örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu ilişkisi ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

## **2.1. Örgütsel Adalet Algılarının Çeşitli Değişkenlerle Olan İlişkisi**

Örgütsel adalet algıları örgütsel ve örgütsel olmayan çeşitli değişkenleri etkilemektedir. Bu değişkenler, yaş, cinsiyet, ahlaki değerler gibi kişiden kaynaklanan değişkenler ya da performans, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti gibi örgüt ortamından kaynaklanan değişkenler olarak sınıflandırılabilir.

### **2.1.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Olmayan Değişkenlerin İlişkisi**

Örgütsel adalet algılarının örgütsel olmayan değişkenlerle olan ilişkisi sırasıyla, örgütsel adalet algılarının iş ortamıyla ilgili olmayan cinsiyet, ahlaki değerler ve kültürle olan ilişkisi başlıkları altında anlatılmaktadır.

#### **2.1.1.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Cinsiyet İlişkisi**

Ne erkekler ne de kadınlar adaletsiz bir olay karşısında doyumlu olurlar. Ancak, kadınlar adaletsizliğe daha fazla tolerans gösterebilirler. Kadınlar herkese eşit davranılmasına daha çok önem verirler. Bu açıdan kadınların yönelimleri daha çok kazanımlara yani dağıtım adaletine olur. Erkekler ise, rekabete, kazanımların değere göre dağıtılmasına önem verirler. Bu nedenle de işlemsel adalete yönelirler (Hartman vd., 1999; 339). Ücret doyumsuzluğu her iki cinsiyette de doyumsuzluğa neden olur. Ancak erkekler kadınlara göre daha doyumsuz olurlar. Bu açıdan ise, kadınlar süreç yönlü, erkekler sonuç yönlü konulara odaklanırlar (Lee ve Farh, 1999; 134).

Örgütsel adalet algıları konusunda cinsiyetler arasındaki farklılıkları açıkça belirlemek için, ek araştırmalara gereksinim vardır. Çünkü kadın ve erkekler kişiler arası ilişkilere yaklaşımları, amaç ve tarzları, görüşleri ve adalet algıları açısından keskin farklılıklara sahiptirler. Örneğin, kadın ve erkek örgütsel adalet algılarını doğrudan etkileyebilecek cinsiyet ayrımının düzeyi konusunda farklı algılara sahiptirler (Robinson, 2004; 20 içinde Anderson ve Shinew, 2003). Kadın ve erkek, örgüt kazanımları açısından farklı değerlere önem verirler. Örneğin, erkek için ödül verilmesi önemliyken, kadın için kişiler arası davranışlar önemlidir (Robinson, 2004; 20).

Ayrıca, cinsiyet ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çoğu araştırmanın bulguları birbiriyle çelişmektedir. Örneğin, Lee ve Farh (1999) yöneticiye olan güvenin öngörülmesinde cinsiyet ve örgütsel adalet arasında bir ilişki saptamamışlardır. Daha sonra, Lee, Pillutla ve Law (2000) ikisi arasında bir ilişki saptamışlardır. Çalışmalar arasındaki farklılığın büyük bir bölümünün örneklem ve

önemli değişkenlerin tanımlanma farklılıklarından kaynaklanma olasılığı yüksektir (Robinson, 2004; 21).

### **2.1.1.2. Örgütsel Adalet Algıları ve Ahlaki Değerler İlişkisi**

Ahlaki değerler kişi için son derece önemli, kesin ve güçlü tutumlardan oluşur. Bunlar katı, değiştirilmesi güç tutumlardır. Tüm ahlaki değerler güçlü tutumlardır fakat, her güçlü tutum ahlaki bir değer değildir. Ağır içsel ilkeler ve özgürlük, eşitlik, kutsallık gibi değerler kişisel bağlılıklar sonucu oluşur (Skitka, 2002; 589).

Kazanımlar ve işlemler kişinin ahlaki değerleriyle uyum sağladığı zaman adil, uyum sağlamadığı zamansa adaletsiz olarak algılanırlar. Çünkü, kişinin ahlaki değerlerine uymayan bir davranış kişinin hem özel hem de toplumsal kimliği için bir tehdit oluşturur (Skitka, 2002; 589).

### **2.1.1.3. Örgütsel Adalet Algıları ve Kültür İlişkisi**

Sosyal bilimciler uzun bir zamandır farklı kültürlerin, üyelerinin inanç ve değerlerini, buna bağlı olarak da davranış ve tutumlarını nasıl etkilediğiyle ilgilenmişlerdir (Hofstede, 1980). Kültür, insanların sosyal alışverişe verdikleri önemin derecesini etkileyen bir etmendir. Kendilerini başkalarıyla bağlı olarak gören insanlar başkalarından ayrı olarak gören insanlara göre sosyal mübadeleye daha çok önem gösterirler. Bu nedenle de, bu insanlar için işlemsel adalet ve kazanımların uygunluğu arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır (Brockner vd., 2000; 141). Lee, Pillutla ve Law (2002) da kültürel inançların kişilerin adalete verdikleri önemi açıklayabileceğini belirtmişlerdir (Yang vd., 2004; 2).

Markovsyk (1985) Batı ülkeleri ve Asya ülkeleri arasındaki kültür farklılıklarının adalet algılarını farklılaştıran bir etken olduğunu iddia etmiştir. Kişiler belli bir konunun adillığının önemli olduğuna inanmıyorlarsa, adaletsizlikle karşılaştıkları zaman sıkıntıya düşmezler ve tepkisel davranışlarda bulunmazlar. Markovsky, Kanada, Güney Kore ve yeni gelişen bir ulus olan Kenya'dan veriler toplamış ve

adalet algılarını etkileyen kültürel farklılıkları açıklamıştır. Güney Kore toplulukçu, Kanada bireyci, Kenya ise ikisi arasında kalan yeni gelişmekte olan bir ulustur. Bireycilik ve toplulukçuluk, kıdemlilik ve liyakat, hiyerarşi ve otoriteye saygı ve saygısızlık özelliklerinin adalet algılarını etkilediğini belirtmiştir. Örneğin toplulukçu bir toplum olan Güney Kore’de grupsal adalet kişisel adaletten daha önemlidir. Grubun amaçları öncelikte olduğundan kişiler grup otoritesi içinde adaleti sorgulamayacaklardır. Terfi etmek Güney Kore’de kıdemliliğe dayanırken, Kanada’da liyakat esasına dayanır. Otoriteye saygı duymak ise Güney Kore’de ahlaki bir zorunluluk ve gelenektir (Mueller ve Wynn, 2000; 5-6).

Yapılan araştırmalarda, kişiler arası adaletin Asya ülkelerindeki çalışanların adalet algıları üzerindeki etkisinin Batı ülkelerindeki çalışanlarla karşılaştırıldığında daha düşük olduğu saptanmıştır (Kim, 2004; 4).

### **2.1.2. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi**

Örgütsel adalet algılarının örgüt içi değişkenlerle olan ilişkisi sırasıyla, örgütsel adalet algılarının iş ortamıyla ilgili performans, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, personel güçlendirme, lider-üye mübadelesi, örgütsel güven ve saldırganlık davranışları ile olan ilişkisi başlıkları altında anlatılmaktadır.

#### **2.1.2.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Performans İlişkisi**

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Kantarcı, 1997; 23 içinde Akal).

Konovsky ve Cropanzano yaptıkları araştırmalarda çalışanların performansı ile dağıtım ve işlemsel adalet arasında olumlu ilişki olduğunu saptamışlardır. Adil iş kazanımları almak çalışanları örgüte karşı adil davranma konusunda motive eder. Performanslarını artırmaları adil kazanımlar için örgüte gösterdikleri bir yanittir. Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) gibi kuramcılar kazanımların adaleti ile



çalışanların performansı arasında olumlu ilişkiler saptamışlardır. Adil kazanımlar elde eden çalışanlar yüksek verimlilik göstereceklerdir. Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları araştırmayla işlemsel adalet ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayarak, adil işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir (Konovsky ve Cropanzano, 1991; 700). Benzer şekilde, Earley ve Lind de yaptıkları araştırmada, işlemsel adalet ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Lau ve Lim, www.af.ecel.uwa.edu, 20.11.2005).

Masterson, Lewis, Goldman ve Tyler (2000) yaptıkları araştırmada (sosyal mübadele modeli hakkında) iş performansının yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinden, örgüte odaklanan işlemsel adaletle göre daha çok etkilendiğini saptamışlardır. Ayrıca etkileşim adaleti iş performansı ilişkisi, lider-üye mübadelesinin kalitesinden de etkilenmektedir (Rupp ve Cropanzano, 2002; 927).

Örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Lind ve Tyler, örgütte adaleti sağlamanın çalışanların performansını olumlu olarak etkileyeceğini saptamışlardır (Robinson, 2004; 19 içinde Lind ve Tyler, 1988).

#### **2.1.2.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Mobley'e göre (1982) iş doyumunun işten ayrılma niyetine doğrudan bir etkisi vardır. Portner ve Steers (1973) tarafından da bu saptama destek görmüştür ve doyum boyutlarının (ücret, terfi, yönetici ve iş arkadaşları) çalışanların gönüllü olarak işi bırakma niyetleri üzerinde etkileri olduğunu belirtmişlerdir (Dailey ve Kirk, 1992; 305).

Blau ve Boal ise, doyum boyutlarının tek başlarına işten ayrılma niyeti üzerinde ortalama %15'lik bir etkisinin olabileceğini yaptıkları bir araştırmayla saptamışlardır. Onlara göre doyumsuzluk işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık ve iş katılımını etkilemektedir (Dailey ve Kirk, 1992; 306).

Sonuç olarak, Brooke, Russell ve Price tarafından yapılan ve Blau ile Boal tarafından desteklenen bir çalışmayla iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işe katılımın işten ayrılma niyetinin birbirlerinden ayrı birer belirleyicisi olduğu kabul edilmiştir (Dailey ve Kirk, 1992; 307).

Bu yaklaşımlara ek olarak çalışanların adaleti nasıl algıladıkları ve bunun iş doyumunu, işten ayrılma niyetini nasıl etkileyebileceğinin araştırılmasına gereksinim duyulmuştur. Dailey ve Kirk'in yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre adalet iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde merkezi bir rol oynadığı için yöneticilerin örgütsel adaletin sağlanmasına özen göstermesi gerekmektedir (Dailey ve Kirk, 1992; 314).

Konovsky ve Cropanzano (1991), Dittrich ve Carell (1979) yaptıkları araştırmalarda, örgütsel adalet ile çalışanın işten ayrılma niyeti ve ayrılması arasında olumsuz bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Wasti, 2001; 36).

İncinen bir çalışan algılanan adaletsizliğin kaynağından daha az güçlü olduğunda (çalışanın patronu veya çalıştığı kurum), tepkisini dolaylı olarak gösterecektir. Örneğin, algılanan adalet devamsızlık (Skarlicki vd., 1999; 100 içinde Hulin, 1991) ve işten ayrılma niyeti ile (Skarlicki vd., 1999; 100 içinde Greenberg, 1990) olumsuz olarak ilişkilidir (Skarlicki vd., 1999; 100).

Örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki karmaşıktır. Yapılan araştırmalarda sürekli olarak, dağıtım adaleti algıları ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak işlemsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişkiye daha az rastlanmıştır. Araştırmacıların büyük çoğunluğu hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adaletin işten ayrılma niyetine etki ettiği konusunda ortak karara varmışlardır. Fakat, dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu kabul edilmiştir (Franz, 2004; 38).

### 2.1.2.3. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği gibi özelliklere yol açar. Araştırmacılar (Aven, Parker ve Mc Evoy, 1993), örgüte bağlılığın istenen bir çalışan davranışı olduğu konusunda aynı görüştedirler (Yıldırım, 2002; 2).

Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koyar (İşcan ve Naktiyok, 2004; 5).

Meyer ve Allen (1991) bağlılığın tanımını birbirinden ayrı üç temayla açıklamışlardır: Örgüte duygusal bağlanma, (duygusal bağlılık); örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti (devamlılık bağlılığı) ve örgütte kalmanın bir zorunluluk olması (normatif bağlılık) (Robinson, 2004; 15). Duygusal olarak bağlı olan çalışan, örgütte kalır, çünkü bunu istemektedir; devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte kalır, çünkü buna gereksinimi vardır; örgütte kalmaya güçlü bir normatif bağlılığı olan çalışan ise, bunun bir zorunluluk olduğunu hissettiği için örgütte kalmaktadır (Yıldırım, 2002; 7).

Yapılan farklı araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile adalet algıları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Robinson, 2004; 17 içinde Nauman, Bennett, Bies ve Martin, 1998; Schappe, 1998).

Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağlılığı çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada son derecede etkilidir. Çalışanlar kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır, daha fazla iş doyumunu ve ekstra rol davranışları göstereceklerdir (Fischer, 2004; 487).

Folger ve Konovsky (1989), yaptıkları araştırmada ücreti belirlemede kullanılan işlemler hakkındaki algıların örgüte bağlılığa ve denetçilere olan güvene katkıda bulunduğunu ileri sürmektedirler. Adil işlemin, örgüte bağlılık düzeyi üzerinde etkilerinin olabileceği iddia edilmektedir (Yıldırım, 2002; 43).

Organ (1994) denetçilerle yaptığı bir çalışmada, örgüte bağlılık ile dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın bulguları örgütsel adalet modelini destekler niteliktedir. Örgüte bağlılığın hem dağıtım adaleti, hem de işlemsel adalet ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örgütte dağıtılan ödüllerin ve bununla ilişkili yürütülen işlemin adil olması çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Yıldırım, 2002; 42). Benzer şekilde, Schappe de yaptığı araştırmada (1998) işlemsel adaletle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki saptamıştır (Robinson, 2004; 17).

Hem işlemsel adalet hem de dağıtım adaleti çalışanların örgüte bağlılıklarını etkiler. Örgütsel adalet çalışanlara yönetimin onlara verdikleri değeri, saygıyı gösterir ve çalışanların örgüte bağlılıklarını güçlendiren güven köprüsünü meydana getirir (Lambert, 2003; 157).

Moorman 1991'de, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, kişiler arası adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkili tek kaynak olduğunu saptamıştır. Bunun nedeni, dağıtım ve işlemsel adaletin örgütün tümüyle ilgiliyken, kişiler arası adaletin yöneticinin davranışlarına odaklanması olabilir. Folger ve Konovsky (1989) ise, işlemsel adaletin örgütsel bağlılık ve yöneticiye olan güvenin daha iyi bir belirleyicisi olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmalardan çıkan ana sonuç, yöneticilerin örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyebileceğidir. Yöneticiler çalışanlarının bağlılığını artırmak istiyorlarsa, çalışanlarıyla olan etkileşimlerinin adilliliğini artırmaya çalışmalıdırlar (Coetzee, 2005; 18).

Çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili onay fırsatı tanımak çalışanların kişiler arası adalet algılarını sağlamada önemli bir rol oynar. Çalışan bir kazanımın adil olarak dağıtılmadığını düşünmesine rağmen, örgüte bağlılığını sürdürebilir. Çünkü, ona

saygılı ve adil bir şekilde davranılmıştır. Adalet, çalışanlara onların örgütün değerli bir üyeleri olduğunu ve onlara saygı duyulduğunu hissettirir (Coetzee, 2005; 16). Barling ve Philips (1993) de, örgütsel bağlılık ve etkileşim adaleti arasında olumlu bir ilişki saptamışlardır (Robinson, 2004; 17).

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün gereksinim duyduğu sağduyulu davranışlar örgütsel adalet algılarının artmasıyla bir artış gösterir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel politikalarla ilişkili olan işlemsel adaletin ve ikili iletişimdeki doyumu çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerekir (Dessler, 1999; 60).

Ayrıca, daha önceden örgüte bağlanmış bir çalışan, örgüt tarafından adaletsiz ve uygunsuz davranıldığını hissettiği zaman, örgüte olan bağlılığı ani ve keskin bir düşüş gösterir (Brockner vd., 1992; 241).

#### **2.1.2.4. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**

1964 yılında Katz rol gereksinimlerinin ötesinde olan fakat, örgütsel işlevlerin üstesinden gelmesi için gerekli bir takım yenilikçi ve kendiliğinden yapılan davranışların önemine işaret etmiştir. Organ ve çalışma arkadaşlarının (Organ, Smith ve Near, 1983) yaptığı araştırmaya göre, bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak, “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili işlevlerinin bir arada ilerlemesini sağlayan kişisel davranışlar” şeklinde tanımlanmıştır (Farh, repository.ust.hk/handle, 22.06.2004). Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen ve işletmenin performansını yükseltmesi beklenen davranışlardır (Netemeyer vd., 1997; 85).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı kişi davranışıdır. Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışın kişinin rolünün veya biçimsel iş tanımının

gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi bu nedenle bir cezayı gerektirmez (İşbaşı, 2000; 360). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının tersi davranışlar hırsızlık, öfke, sabotaj gibi verimsizliğe yol açan davranışlardır (Murray, 1999; 4).

Organ, sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışını beş ayrı boyuta ayırarak açıklamıştır (Organ, 1988; 553). Bunlar;

1. Diğerlerini düşünme (Özgecilik)
2. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme
3. Örgütün Gelişimine Destek Verme (Sivil Erdem)
4. İleri Görev Bilinci (Vicdan)
5. Gönüllülük ve Centilmenliktir (Sportmenlik)

Araştırmalarda vatandaşlık davranışının bilişsel temelinin yoğun biçimde vurgulandığı görölmektedir. Organ (1988) ve Konovsky (1989), vatandaşlık davranışlarını genel yardımseverlik davranışlarından ayırmıştır. Onlara göre, örgütsel bağlamda gelişen davranışlar, üzerinde düşünölmüş davranışlardır. Bu görüş, adalet algılamalarının vatandaşlık davranışına etkisinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu noktadan bakıldığında adalet-vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rol oynayan güvenin, rasyonel bir tercih olarak geliştiğini belirtmek olanaklıdır. Çünkü, rasyonel bir tercih olarak güven, yöneticiyle ilgili elde edilebilen bilgilere ve onunla ilgili olumlu/olumsuz değerlendirmelere dayanan bilinçli bir bilişsel sürecin ürünüdür. Adalet algılamaları ise, bu rasyonel tercihin oluşmasına etki eden bilgiyi ve değerlendirme sonuçlarını temsil etmektedir. Güven, adalet ve vatandaşlık davranışı ilişkisindeki bilişsel süreç, karşılıklılık normunu temel almaktadır (İşbaşı, 2001; 67 içinde Barr ve Pawar, 1995).

Organ (1988) iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklayabileceğini

düşünmüştür. Örgütsel vatandaşlıkla ilişkili görülen iş doyumu bileşenlerinin adalet algılarının etkilerini yansıttığını belirtmiştir. Ona göre, iş doyumu ve örgütsel adalet algıları beraber ölçülürse iş doyumu değil de adalet algıları örgütsel vatandaşlıkla ilişkili olacaktır (Moorman, 1991; 846).

Moorman'a göre (1991), çalışanların örgütü adil olarak algılama düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olur (Anderson ve Shiner, 2003; 229).

Dittrich ve Carroll (1979), Scholl, Cooper ve McKenna (1987) tarafından yapılan araştırmalarda iş ve ücret eşitliği ile ilgili algılamaların ekstra rol davranışlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Konovsky ve Folger (1991) işlemsel adalet ve özgeciliğin (diğerlerini düşünme; bencilliğin tersi) birbiriyle ilişkili olduğunu saptamışlardır. Özet olarak, Dittrich ve Carroll (1979), Scholl (1987), Konovsky ve Folger (1991), Farh (1990) ve Organ (1988,1990) örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi destekler bulgular saptamışlardır (Moorman, 1991; 846).

Organ ve Konovsky'e (1989) göre, çalışanlar örgüt tarafından adil bir şekilde davranıldıklarını algıladıkları zaman, ilişkileri sosyal bir değişim aracı olarak görecektirler. Güven ve adalet duyguları korunacaktır. Çalışanlar ekstra rol davranışlarını telafi etme gibi bir eğilime girmeyeceklerdir (George, 1991; 299).

Şimdiye kadar örgütsel adalet hakkında yapılan araştırmalarda hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği saptanmıştır (Fahr, Podsakoff ve Organ, 1990; Moorman, 1991; Moorman, Organ ve Niehoff, 1991; Organ, 1988). Çalışanlar dağıtılan kazanımlar ve dağıtım sırasında izlenen işlemlerin adil olduğunu algıladıkları zaman, bunun karşılığı olarak yapmaları gereken görevler yanında örgüte yararlı olan ekstra rol davranışlar gösterirler (Niehoff ve Moorman, 1993; 533).

Organ dağıtım adaleti ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Blau'nun ekonomik ve sosyal değişim ayrımını kullanarak açıklamıştır. Adil olmayan bir dağıtım çalışmada gerilime neden olur ve kişi bu gerilimi çözmeye çalışır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir iş girdisi olarak düşünürsek, adaletsizlik çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltır. Bu adaletsizliğe çalışanın tepkisidir (Niehoff ve Moorman, 1993; 533).

Örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok örgüt ve yetkililer hakkındaki genel değerlendirmelerle ilişkili olarak ortaya çıkar (Moorman, 1991; 853). Moorman (1991) dağıtım ve işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkisini incelediği bir araştırmada işlemsel adaletin vatandaşlık davranışlarını dağıtım adaletine göre daha fazla etkilediğini saptamıştır. Folger ve Konovsky'e göre (1989) işlemsel adalet örgütsel bağlılık ve güven gibi davranışları etkilerken, dağıtım adaleti ücret doyumunu etkiler. Bu bulgular göstermektedir ki, işlemsel adalet dağıtım adaletinin bir etkisi olmadan örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir (Niehoff ve Moorman, 1993; 534).

Konovsky ve Pugh (1994) işlemsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide yöneticilere olan güvenin aracı rolü oynadığını saptamışlardır. İşlemler adil olduğu zaman çalışanlar otoritenin kararlarını daha çok benimseyeceklerdir. Böylece çalışanlar kendi rollerinin ötesinde davranışlar göstereceklerdir (Lemons, 2003; 248). Adaletsiz olarak davranıldığını düşünen çalışanlar yönetime karşı daha az destekleyici olurlar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha az gösterirler (Moorman, 2003; 854).

İşlemsel adalet örgüt yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilerken, etkileşim adaleti de yöneticiler yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkiye sahiptir (Rupp ve Cropanzano, 2002; 927).



### 2.1.2.5. Örgütsel Adalet Algıları ve Personel Güçlendirme İlişkisi

Küreselleşme ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini giderek artırdığı bir diğer yönetim kavramı personel güçlendirmedir. Yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otoritedir. Çalışan, kendi önceliklerini kullanmada cesaretlendirilir. Çalışana sadece otorite değil, verilen kararın uygulamasını görme konusunda da yetki verilir (Çınar, 2002; 1).

Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş kişiler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar (Taştan, www.humanresourcesfocus.com, 03.11.2005).

Bir örgütte personel güçlendirme anlayışının, örgüt kültürü içine yerleşebilmesi ve faaliyete geçebilmesi için dört ana koşul vardır. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur. Personel güçlendirmesi kavramında, işi fiilen yapan kişinin o iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. Bu da işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresi kısalmaktadır (Fettahlıoğlu ve Fettahlıoğlu, www.girisim.com, 03.11.2005).

Güçlendirme kavramı, çoğunlukla yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi yönetim kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Söz konusu kavramların güçlendirme ile önemli benzerlikleri olmasına rağmen, kapsam ve uygulama açısından güçlendirmeden farklıdırlar. Örneğin yetki devri, üstlerin sahip oldukları yetkinin bir kısmını astlara devretmesidir. Bu noktada çalışanların devredilen yetkiyi kullanma sürecinde çalışma şartlarını ve kendisini nasıl gördüğü göz ardı edilmektedir. Katılımda çalışanlar karar süreçlerine belli ölçüde ve olanak verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan çalışan olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içindedir. Motivasyon

kavramındaki çalışan kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesine karşılık, güçlendirme kavramında bunun bir adım ötesine gidilerek, çalışan kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. İş zenginleştirme ise, işin kendisi ve özelliklerine odaklanırken, güçlendirme çalışanların sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanmaktadır (Çöl, 2003; 7).

Personelin güçlendirilmesi, çalışanın örgüt hakkındaki adalet algılarını artırır. Güçlendirilme, çalışanların özellikle etkileşim adaleti algılarını etkiler. Yönetim çalışanlarına adil olarak davrandığında, çalışanlar yönetimin kendilerine saygı gösterdiğini algırlar. Dillon (1992) saygıyı, başka bir kişiye özen gösterme, onu ciddiye alma olarak tanımlamıştır. Çalışanlarını yetkilendiren yöneticiler çalışanlarına adil bir şekilde davranırlar. Çalışanlar güçlendirildiklerini (yetkilendirme) ve adil olarak davranıldıklarını algıladıklarında, yönetimin onlara saygı gösterdiklerini algılayacaklardır. İş çevresi güçlendirildiği, çalışanlar adil, saygılı ve güvenli bir ortamı algıladıklarında, örgütlerine karşı daha yüksek iş doyumunu ve bağlılık göstereceklerdir (Laschinger ve Finegan, 2004; 1-2).

#### **2.1.2.6. Örgütsel Adalet Algıları ve Lider-Üye Mübadelesi İlişkisi**

Lider-üye mübadelesi, yönetici ve çalışan arasında gelişen ve sosyal mübadeleye dayanan modellerden biridir. Mübadelenin niteliği, yöneticilerin çalışanlarına yönelik farklı davranışlarına dayanmaktadır (İşbaşı, 2001; 68 içinde Scandura, 1999).

Düşük nitelikli mübadeleler biçimsel örgütsel otoritenin uygulandığı ilişkilere işaret etmektedir. Bu tür ilişkilerde yöneticiler çalışanların rutin performanslarıyla yetinirken, çalışanlar da standart örgütsel kazanımlar elde etmektedirler. Düşük nitelikli mübadelelerin aksine yüksek nitelikli mübadeleler, karşılıklı güven ve desteğe dayanan, yoğun sadakat duygularının hissedildiği ilişkilere aittir. Bu tür ilişkilerde yöneticiler, kendilerine bağlılık duyan, yetkin ve bilinçli çalışanlarla etkileşim içinde olma, çalışanlar ise olumlu, uygun ve adil performans değerlendirmelerine dayanan terfiler, ücretler ve doyumlarını sağlayacak pozisyonlar elde etme şansına sahiptirler (İşbaşı, 2001; 68 içinde Daluga, 1994).

Yöneticileriyle yüksek nitelikli bir mübadele geliştiren çalışanlar iç-grup üye, düşük nitelikli mübadele geliştiren çalışanlar ise dış-grup üye şeklinde nitelendirilmişlerdir. İç-grup üyelerin yöneticileriyle ilişkileri daha iyidir ve dış-grup üyelerine kıyasla işlerine ilişkin kazanımları daha fazladır (İşbaşı, 2001; 68 içinde Klieman vd., 2000; Steers vd., 1996).

Araştırmalarda iç-grup üyelerin yüksek motivasyonla çalıştıkları, işle ilgili daha az stres yaşadıkları, yöneticilerinden daha yoğun ilgi ve destek gördükleri ve onlara yönelik olumlu değerlendirmeler yaptıkları; dış-grup üyelerin ise yöneticilerinin tutumlarının adil olmadığına inandıkları yönünde bulgular elde edilmesi, lider-üye mübadelesinin üyelere yönelik davranışların adilliği ile ilgili kavramlarla, yeniden incelenmesi gerektiğini açıkça ortaya koymuştur. Green ve Scandura da (1987), yüksek nitelikli bir mübadelenin gelişebilmesinin temel koşulunun kişilerin taraf oldukları mübadelenin eşit temelli paylaşımına dayanan, adil bir mübadele olduğuna yönelik inançları olduğunu belirtmişlerdir (İşbaşı, 2001; 69).

Lider-üye mübadelesi, yöneticinin çalışanlarına görev vermesiyle başlar. Örgütsel adalete ilişkin algılamalar, yönetici ve çalışanların birer yabancı oldukları ve aralarındaki güven düzeyinin düşük olduğu bu ilk aşamada belirmeye başlar. Örneğin, kendisine biçimsel iş tanımında belirtilenin ötesinde bir görev verilen veya ücretinin bu görev için düşük olduğunu düşünen çalışanlar, dağıtılan adalete ilişkin yargılar geliştirebilirler. Çalışanların, verilen göreve yönelik tepkileri yönetici için geribildirim niteliğindedir. Görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak fakat karşılığında bir ödül beklentisi içine girmek (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (işlemsel adalete yönelik geribildirim) veya yöneticiden kararına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek (etkileşim adaletine yönelik geribildirim), çalışanların göreve yönelik olası tepkilerindendir (İşbaşı, 2001; 69). Çalışanların iç-grup üye veya dış-grup üye olmaları yalnızca yöneticilerin yargılarına değil, çalışanların kendi yargılarına da bağlıdır (İşbaşı, 2001; 69 içinde Scandura, 1999).

Etkileşim adaletinin lider-üye mübadelesinin gelişiminde etkisi büyüktür. Etkileşim adaleti, yönetici çalışan ilişkisinin adilliği ile ilgili olarak iletişime işaret etmektedir. Mübadelenin etkileşim adaletine dayanan niteliği, çalışanların iç-grup/dış-grup üyesi olmalarına ilişkin kararı etkileyen diğer bir faktördür (İşbaşı, 2001; 70 içinde Scandura, 1999).

Adil kararlar vermek için doğru ve tam bilgilerin toplanması gerekir. Bunun içindir ki, liderin yol gösterici olması çalışanların adalet algılarında etkiye sahiptir. Bir lider çalışanlarının performansıyla ilgili tüm bilgileri topluyorsa, çalışanlar kazanımların dağıtımını adil olarak algılayacaklardır. Aksine çalışanları hakkında az bilgiye sahipse, çalışanlar dağıtımın adilliğine daha az güvенеceklerdir (Niehoff ve Moorman, 1993; 531).

Kazanımlar arzu edilmediği ve uygunsuz olduğu zaman çalışanlar yönetimin onlara hala önem verdiğini görmek isterler. Yöneticilerinin veya liderin onlara nasıl davrandığına daha çok dikkat ederler. Buradan da görülmektedir ki liderlerin olumlu ve uygun liderlik davranışları göstermesi gerekir (De Cremer vd., 2004; 468).

#### **2.1.2.7. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Güven İlişkisi**

Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir (Demircan ve Ceylan, 2003; 140 içinde Taylor, 1989).

Griffin (1967) güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003; 140).

Güven, bir kişi, grup veya örgütün mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallara dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir (İşbaşı, 2001; 63 içinde Hosmer, 1995; 399).

Güven hem kişi hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat, kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (Demircan ve Ceylan, 2003; 142 içinde Doney ve Cannon, 1997).

Luman 'ın (1989) kişisel güven ve örgütsel güven ayrımına göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Lidere ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Demircan ve Ceylan, 2003; 142 içinde Nyhan ve Marlowe, 1997). Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt için ilişkilerin temelini oluşturur (Demircan ve Ceylan, 2003; 142 içinde Mishra ve Morrissey, 1990).

Örgütsel güveni etkileyen en önemli faktörler örgüt kültürü, yetenek, bilgi ve iletişimdir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilirler. Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır (Demircan ve Ceylan, 2003; 143 içinde Mishra, 1996). Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003; 143).

Örgütsel güvenin önemli kaynaklarından biri de işlemsel adalettir (Konovsky, 2000; 494 içinde Konovsky ve Pugh, 1994). Örgütlerde güvenin kurulması üzerinde yöneticilerin önemli etkileri vardır (Konovsky, 2000; 494 içinde Whitener, 1998). Yönetimin adil davranışları, sömürülme korkularını ortadan kaldırarak çalışanların güven duygularının yaratılmasını sağlar. İşlemsel adaletle oluşturulan güven,

çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli davranışlar göstermelerini de sağlar (Konosky, 2000; 494).

### **2.1.2.8. Örgütsel Adalet Algıları ve Saldırganlık İlişkisi**

Örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel barışı bozar. Kişilerin birbirlerine bağırmaları, fiziki olarak saldırmaları, telefonu yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri veya sabotajları örgütte gerginliklere neden olur. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenirler. İletişim sistemi bozulur, çalışanlar arası düşmanca duygular gelişir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla, saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkiler. Gruplaşmalar oluşabilir ve kişisel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilir. Örgüt, amaçlarından uzaklaşabilir, kişisel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer. Bu durumlar örgüt yöneticilerince arzulanan durumlar değildir (Özdevecioğlu, 2003; 81).

Kişiler, örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlardır. Kuşkusuz saldırgan davranışların tek nedeni kişilerin algıladıkları adalet değildir. Ancak yine de bu önemli bir faktördür (Özdevecioğlu, 2003; 90).

Özdevecioğlu'nun yaptığı araştırma sonucuna göre; algılanan örgütsel adalet saldırgan davranış sınıflarından en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma gibi) üzerinde etkilidir. Düşmanca davranışların örgütsel adaletle açıklanma düzeyi % 43,4'dür. Algılanan örgütsel desteğin ikinci olarak açık saldırgan davranışlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Açık saldırgan davranışların (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı % 21,2'dir. Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisi engelleme davranışları üzerindedir. Engelleme davranışlarının (birinin toplantıya geç gelmesine

neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı % 2'dir (Özdevecioğlu, 2003; 91).

## **2.2. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyumu**

İş doyumu en genel anlamıyla, çalışanın işinden duyduğu mutluluktur ve örgütler için önemli bir kavramdır. Çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli değişkenlerden biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet algısının artmasıyla çalışanların iş doyumlarının da artacağına inanılır. Bu nedenle, örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu ilişkisinin incelendiği araştırmalar yapılmıştır (Robinson, 2004; 13 içinde Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985; Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Singer, 1992; Martin ve Bennett, 1996; Schappe, 1998).

### **2.2.1. İş Doyumu Kavramı**

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda, yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla, iş doyumunu insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 6).

İnsanlar zihinsel ve fiziksel yeteneklerini ve zamanlarını işlerinde kullanırlar. Çoğu çalışarak kendi yaşamları ve başkalarının yaşamlarında bir farklılık yaratmaya çalışır. Bir işe sahip olma isteklerinin nedeni para kazanmaktan çok daha fazlasına dayanır. İş sahibi olma kişisel hedeflere ulaşmak için bir yol olarak görülebilir. Bir iş kişinin beklentilerini karşıladığında veya aştığında kişi olumlu davranışlar gösterir. Bu davranışlar kişinin işinden doyum sağladığının göstergesidir. İş doyumunun insanın peşine düştüğü bir hedef olan yaşam doyumuna da (Green, 2000; 6 içinde Smith, 1992) büyük katkısı vardır (Green, 2000; 6).

İlk kez 1961 yılında Neugarten tarafından ortaya atılan “yaşam doyumu” kavramı daha sonra pek çok araştırmacıya yol göstermiştir. Doyum, beklentilerin, gereksinimlerin, istek ve dileklerin karşılanmasıdır. “Yaşam doyumu” ise, bir insanın beklentileriyle (ne istediği), elinde olanların (neye sahip olduğu) karşılaştırılmasıyla elde edilen durum ya da sonuçtur. Yaşam doyumu, kişinin beklentilerinin, gerçek durumla kıyaslanmasıyla ortaya çıkan sonucu gösterir. Yaşam doyumu, genel olarak kişinin tüm yaşamını ve bu yaşamın çok çeşitli boyutlarını içerir. Yaşam doyumu denildiğinde, belirli bir duruma ilişkin doyum değil, genel olarak tüm yaşantılardaki doyum anlaşılır. Mutluluk, moral vb. gibi değişik açılardan iyi olma halini ifade eder (Özer ve Karabulut, 2003; 73 içinde Vara, 1999).

İş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişki üzerine pek çok yaklaşım ortaya atılmıştır. Kimi yazarlara göre iş doyumu, yaşam doyumunu etkilemektedir. Bu etki kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz olabilmektedir. Kimi yazarlara göre ise; iş doyumu ile yaşam doyumu arasında herhangi bir etkileşim bulunmamaktadır. İş doyumunun mu yaşam doyumunu etkilediği, yoksa yaşam doyumunun mu iş doyumunu etkilediği tartışılırken, kesin olan, iş doyumu ile yaşam doyumu arasında güçlü bir ilişkinin varlığıdır (Keser, 2005; 53).

İş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise, iş doyumu ortaya çıkacak, aksi halde iş doyumsuzluğundan söz edilecektir (Kırel, 1999; 118). Her tutum gibi iş doyumunun da duygusal, düşünsel ve davranışsal bileşenleri vardır. Bir kişi işinden doyum sağlıyorsa, işinden hoşlanıyordur, işi hakkında olumlu düşünceleri vardır ve performansını artıracak şekilde davranır (Ellis ve Dick, 2003; 42). İş doyumu çoğunlukla kişinin işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmıştır fakat, genelde ölçüm yapılırken işin kavramsal bir özelliği olarak değerlendirilmiştir (Fisher, 2000; 185).

En genel anlamı ile kişinin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş doyumu kavramı pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır:



- Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir yanıt (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 7 içinde Oshagbemi, 2000).
- Kişinin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin işlevi (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 7 içinde Locke, 1969).
- Çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 7 içinde Schermerhorn, 1994; Imparota, 1972).
- Kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk (Ardıç ve Baş, 2000; 1 içinde Davis, 1988).
- Çalışanların işinden duyduğu mutluluk (Ardıç ve Baş, 2000; 1 içinde Hackman ve Oldham, 1975).
- Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum (Ardıç ve Baş, 2000; 1 içinde Vroom, 1964).
- Kişinin çalışma ortamına karşı olan tepkisi (Kömürcüoğlu, <http://www.ceterisparibus.net>, 23.08.2005 içinde Berry, 1997).
- Kişinin işiyle ilgili olarak inip-çıkan tutumsal durumu (Burnard vd., 1999; 9).
- Kişilerin işlerinden aldıkları algısal ödüller ile algıladıkları gereksinimlerinin karşılaştırılması (Burnard vd., 1999; 9).
- Bir durum karşısında kişinin duygusal olarak yanıt vermesi ya da duygusallığı (Organ, 1988; 551).

İş doyumunu için yapılan çok fazla tanım bulunmaktadır. Tanımlardaki ortak nokta, iş doyumunun işle ilgili duygusal bir hareket olarak kavramsallaştırılmış olmasıdır.

İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Eren, 1993; 145).

İş doyumunu, bir çalışanın bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgüt çalışanın beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, çalışanın iş doyumunu da aynı

oranda artacaktır. Çalışanın işinden duyduğu doyumun derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (Aksu vd., 2002; 272 içinde Başaran, 2000).

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu, işin kişiye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur. Çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar gereksinimleri örgütlerince karşılandığı sürece doyumlu olmaktadır. Genel olarak doyum; sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve kişisel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir (Yıldız vd., 2003; 7).

İşe karşı olumlu tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı olumsuz tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir (Tütüncü, 2000; 108 içinde Vroom, 1964). Buradan hareketle kişinin örgütte yüksek iş doyumunu hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Tütüncü, 2000; 108 içinde Taner, 1993). İş doyumunu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Tütüncü, 2000; 108 içinde Davis, 1988; Yetim, 1994). Bununla birlikte, iş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalarda (Tütüncü, 2000; 108 içinde Currivan, 1999; Gilmore vd., 1999; Ting, 1997; Brett vd., 1995; Igbaria vd., 1994; Mathieu vd., 1993) çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok etmenin iş doyumuna etki ettiği görülmüştür (Tütüncü, 2000; 108).

### **2.2.2. İş Doyumuna İlişkin Kuramsal Çerçeve**

İş doyumunu kavramı Hoppock'tan sonra ilgi alanı olmaya başlamıştır (1935). Hoppock'a göre belli bir değer varlığı doyuma, yokluğu ise doyumsuzluğa neden olur (Newby, 1999; 9). İş doyumunun işgücü devri (Mobley, 1977), verimlilik, devamsızlık ve bağlılık (Locke, 1976; Mottaz, 1985) gibi işverenleri ilgilendiren çeşitli alanlarla ilişkili olduğu görülmüştür (Garretto, 2000; 16). İş doyumunu hakkında

1930'dan günümüze kadar birçok araştırma yapılmıştır. Çok çeşitli sorular sorulmuştur. Ama hepsinde basit olarak çalışanlara işlerinde doyuma sahip olup olmadıkları sorulmuştur (Chelte vd., 2005; 33). Birçok kuramda iş doyumunun, iş çevresinin çeşitli özelliklerinden etkilendiği görülmüştür (Siu, 2001; 219).

İş doyumunu kavramı hakkında Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi (Maslow, 1954) ve Herzberg'in Çift Etmen Kuramlarını içine alan çok sayıda kuramsal yaklaşım vardır. Cavanagh (1992) bu kuramların, kişi işinde doyumluysa önemli gereksinimlerinin karşılanmış olması veya bir takım değerler elde etmesi gerektiğini gösterdiklerini belirtmiştir (Burnard vd., 1999; 9).

İnsan gereksinimlerini bir hiyerarşi içerisinde ele alıp inceleyen ve güncelliğini en çok koruyan güdüleme kuramı Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi kuramıdır. Abraham Maslow, insan gereksinimlerini ayrıntılı bir biçimde kuramsal bir iskelet şeklinde anlatmaktadır (Demir, 2005; 4 içinde Balcı, 1989; 7).

Maslow'un bu yaklaşımının iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Kişi gereksinimlerini gidermek için belirli yönlerde davranır. Bu nedenle gereksinimler davranışı belirleyen önemli etmenlerdir (Demir, 2005; 4 içinde Balcı, 1989; 7).

Yaklaşımın ikinci varsayımı gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişinin gereksinimleri belirli bir sıralama gösteren hiyerarşiye sahiptir. Alt düzeylerde bulunan gereksinimler giderilmeden üst düzeylerdeki gereksinimler, kişiyi davranışa yöneltmez. Gereksinimlerin kişiyi yöneltme özelliği bunların doyurulma derecesine bağlıdır. Doyurulan gereksinim, davranışta etkili olma özelliğini kaybeder ve daha üst düzeydeki gereksinimler davranışı etkilemeye başlar. (Demir, 2005; 5 içinde Balcı, 1989; 7)

Maslow kuramında gereksinimleri 5 düzeyde sıralamıştır (Demir, 2005; 5 içinde Balcı, 1989; 9):

1. **Fizyolojik Gereksinimler** : Açlık, susuzluk, dinlenme, barınma, giyinme ve seks gereksinimlerini içerir.
2. **Güvenlik Gereksinimleri** : Tehlikelerden, tehditlerden ve yoksulluktan korunma gereksinimlerini içerir.
3. **Sosyal Gereksinimler** : Ait olma, sevmeye, sevilme, arkadaşlık ve bir grubun üyesi olarak grup ile ilişki kurabilme gereksinimlerini içerir.
4. **Benlik Gereksinimleri** : İlk olarak; bağımsızlık, kişisel değer, itibar, yetenek ve hürriyet gibi şeyler ile ilişkili olarak kendi kendine saygı duyabilme gereksinimlerini içerir. İkinci olarak; dikkat çekme, ün, saygınlık, statü, tanınma ve başkalarının beğenisini kazanma gereksinimlerini içerir.
5. **Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri** : Kişinin sahip olduğu potansiyeli geliştirme, yaratıcılık gereksinimlerini içerir.

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi kuramı kişinin bütün düzeylerdeki gereksinimlere aynı anda sahip olabileceği, ancak görece önemlerinin kişilerin yaşam standardına göre değişeceği tarzında yorumlanmıştır (Özden, 2005; 2 içinde Kondo, 1990; 122) Bu yorum tarzı gerçek yaşama daha uygundur. Aksi takdirde asgari ücretle çalışan ve henüz fizyolojik gereksinimlerini zor zor karşılayan bir kişinin, bir gruba ait olma, saygı görme gibi daha üst düzeyde gereksinimlerinin olmayacağı gibi bir sonuç ortaya çıkar. Gerçekte kişi, daha üst düzey gereksinimlere de sahiptir, ancak fizyolojik gereksinimlerini daha ön planda tutar (Özden, 2005; 2 içinde Özden, 2001; 22).

Üst basamaklara doğru çıkıldıkça gereksinimler miktar ve şiddeti azalan bir eğilim izler (Demir, 2005; 5 içinde Balcı, 1989; 9). Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi şudur: yönetici çalışanın hangi gereksinimlerini tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o gereksinimlerini tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli bir yönde davranmalarını sağlayabilir (Demir, 2005; 6 içinde Balcı,1989:9).

F. Herzberg (1971) ise, Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmış ve bunlara yöneltilen sorularda çalışma

sırasında hoşnutluk derecesini artıran ve azaltan öğeleri bulmak istemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışma ortamındaki etmenleri iki gruba ayırmıştır (Akat vd., 2002; 275).

**I. Grup: Güdüleyici Etmenler:** İş başarma, tanınma, sorumluluk, gelişme ve ilerleme gibi işin içeriği ile ilgili etmenlerdir. Bu etmenlerin varlığı kişiyi güdülerken, yokluğunun kişinin üzerinde herhangi bir etkisi görülmez.

**II. Grup: Koruyucu (hijyen) Etmenler:** İşletmenin yönetimi ve politikası, denetim, ücret ve çalışma koşulları gibi işin çevresi ile ilgili olan etmenlerdir. Bu etmenlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi görülmezken, yokluğu doyumsuzluğa yol açar.

Koruyucu etmenlerin yeterli olmaması durumunda çalışanlar doyumsuzluk yaşarlar, ancak bunların yeterli olması kişinin doyumunu ile sonuçlanmaz, yalnızca doyumsuzluk duygusunu ortadan kaldırır (Özer ve Bakır, 2003; 118 içinde Albrecht, Davis, Demarest, Matteson ve Schermer, 1999).

Örneğin, ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir. Koruyucu etmenler iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir.

Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmıştır. Locke'un "başkalık kuramı" olarak adlandırılan görüşü, iş doyumunun, kişinin gereksinimlerinin karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke'a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu "ne kadar" istediği ile ilgilidir. Başkalık kuramına göre, doyumsuzluk, kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıkar (Kömürcüoğlu, <http://www.ceterisparibus.net>, 23.08.2005).

İş doyumunu ile ilgili diğer bir kuram Lawler tarafından geliştirilmiştir (Lawler, 1973). Lawler, iş doyumunun güdül çerçevesinde görülmesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, iş doyumunu, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı düşüncesi

sonucunda ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hak ettiğine inandığı değerleri elde edemez ise, iş doyumsuzluğu söz konusu olur (Kömürcüoğlu, <http://www.ceterisparibus.net>, 23.08.2005).

İş doyumunu çevresel bir perspektife oturtmak için, sosyal psikolog Bandura (1997) “sosyal etki hipotezi” olarak bilinen kuramı geliştirmiştir. Bu hipoteze göre, kişiler, çevrelerindeki insanların kendilerinin ne istediklerini düşündükleri ve inandıkları değerleri isterler (Kömürcüoğlu, <http://www.ceterisparibus.net>, 23.08.2005).

İş doyumunu açıklayan bir başka kuram Landy tarafından geliştirilen “zıt süreç” kuramıdır. (Landy, 1983.) Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş doyumunu doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürer (Kömürcüoğlu, <http://www.ceterisparibus.net>, 23.08.2005).

İş doyumunu ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen soru formları genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan iş doyumunu araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir (Tütüncü, [www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar](http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar), 23.08.2005). Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- a. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire):** Porter’ın (1961) geliştirmiş olduğu ölçek Maslow’un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow’un kuramı insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayıma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tütüncü, [www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar](http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar), 23.08.2005 içinde Strawser, 2000).

- b. Yüz Çizelgesi:** Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlanmaktadır (Tütüncü, www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar, 23.08.2005).
- c. Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire):** Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş doyumunu ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır. Minnesota doyum anketi uzun ve zaman alıcı bir yöntemdir (Tütüncü, www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar, 23.08.2005). 20 farklı boyutta iş doyumunu ölçmeyi amaçlanmaktadır. Bu ölçekte sorgulanan boyutlar; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, şirket politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, yapılan faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001; 167).
- d. Brayfield ve Rothe'nin İş Doyumu Endeksi (Brayfield-Rothe Job Satisfaction Index):** Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında tasarlanan 18 maddeden oluşan İş Doyumu Ölçeği çeşitli iş alanlarında kullanılabilen genel, geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Katılımcıların genel iş doyumları hakkında bilgi vermesi ve çeşitli alanlarda kullanılabilir basit bir ölçek olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıkça kullanılan bir ölçek olmuştur (Robinson, 2004; 57 içinde O'Conner, Peters ve Gordon, 1978).
- e. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index):** Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilmiştir (Tütüncü, www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar, 23.08.2005). En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Bu endeks iş doyumunu beş farklı boyutta ölçmektedir. Bunlar, yükselme, iş arkadaşları, ücret, yönetim ve işin kendisidir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001; 167).

İş tanımlama endeksinde, iş doyumunun ölçülmesi amacıyla kullanılan etmenler, çalışanın önemli gördüğü özellikli iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi etmenler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan iş doyumunu analizi, çalışanın diğer etmenleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel iş doyumunu olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanılır. Bu soru iş doyumunu ölçümlenmelerinde, ‘genel olarak işimden memnunum’ şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmektedir. Bu nedenle küresel ölçekler iş performansının değerlendirilmesi ve devamsızlık gibi örgütsel çıktılarının ölçülmesinde daha iyi sonuçlar vermektedir (Tütüncü, www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar, 23.08.2005 içinde LaLopa, 1997; Iaffaldano ve Munchinsky, 1985; Petty vd. 1984; Scot ve Taylor, 1985; Szilagi, 1979). Bu soru ile iş tanımlama endeksi yeniden yapılandırılmış ve daha geniş açılı, küresel bir sonuca varılmıştır (Tütüncü, www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar, 23.08.2005).

Modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız değişik modeller de kullanılmaktadır. Kısaca iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Araştırmacılar, üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önüne alarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilirler (Tarlan ve Tütüncü, 2001; 148).

### **2.2.3. İş Doyumunun Önemi**

Gerek kamu, gerekse özel sektör örgütlerinde başarının anahtarı, bu örgütleri meydana getiren dinamik insan unsurunun iyi bir şekilde değerlendirilmesidir. Kendisinin farkında olan ve kendini bir değere layık gören insanların birlikteliği, işbirliğini ve değer üretmeyi olanaklı kılar. Bu nedenle, kendisini örgütsel yapı içinde bir yere oturabilen ve kendisine değer verildiğini kavrayan insan, zihnini ve üretkenliğini etkin kullanabilir, bilgi ve deneyimini birlikte yaşadığı insanlara sunabilir, onlarla bölüşebilir ve üretebilir. Değer verilen insan değer vermesini bilen insandır (Aydınlı, 2005; 64 içinde Thurow, 1996; 28). Değerleri anlamlı bir biçimde bütünleştirmek insanoğlunun temel arayışlarından birisidir. Tüm deneyimler bir düzen içinde bütünleştirilip korunabilirse, insanın belleği ve değerlendirme sistemleri



daha fazla bilgi ve mutluluk yüklenebilir (Aydınlı, 2005; 64 içinde Hampden, 1995; 5).

İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, çalışanın işinden duyduğu doyum oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005). Mutlu bir çalışan daha iyi bir çalışandır yani daha verimli bir çalışandır (Murray, 1999; 3).

İş doyumunu başlığı sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiştir. 1970’li yılların başlarına kadar bu başlık altında 4000’den fazla makale yayınlamıştır. İş doyumunu ile ilgili, yazında çok fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. 1981-2001 yılları arasında Social Sciences Citation Index’te yer alan dergilerde iş doyumunu konusunda toplam 1168 makale yayınlanmıştır (Ardıç ve Baş, 2000; 3).

Bugüne kadar yapılan çalışma sayısı 6000’in üzerinde olmakla birlikte, birçok araştırmacı iş doyumunu ile ilgili olarak daha çok çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır (Tütüncü, [www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar](http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar), 23.08.2005). İş doyumunu ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı, işyerinde iş doyumunu (ya da doyumsuzluğunu) ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır. İş doyumunu yüksek olduğunda, çalışanlar açısından stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar vardır (Tütüncü, [www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar](http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar), 23.08.2005 içinde Topaloğlu ve Tuna, 1998). Bu nedenledir ki, iş doyumunu üzerinde yapılan araştırmaların karlılık ve/veya sosyal fayda üzerinde de etkisi bulunmaktadır (Tütüncü, [www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar](http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar), 23.08.2005 içinde Aamodt, 2001).

Spector (1997), iş doyumunun önemini 3 farklı neden ileri sürerek açıklamıştır. İlki, örgütlerin insancıl değerlerle yönetilebileceğidir. Bu değerlere dayanarak, çalışanlarına saygın bir şekilde davranmaya çalışacaklardır. Bu şekilde davranılan

çalışanlarda yüksek iş doyumunu sayesinde zihinsel zindelik ve duygusal doyum sağlanacaktır. İkinci olarak, çalışanların doyum ve doyumsuzluk dereceleri örgütsel faaliyetleri etkileyebilir. Üçüncü olarak iş doyumunu örgütsel faaliyetlerin bir göstergesidir. Bölümler arasındaki iş doyumunu değerlerine bakılarak geliştirilmesi gereken alanlar belirlenebilir (Green, 2000; 7).

Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır. İş doyumunu yüksek olan kişi daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Doyuma ulaşan çalışan olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

İş doyumunu, kişinin işinden beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentiler aldıklarından daha fazlaysa, kişide doyumsuzluk oluşacaktır (Kreitner ve Kinicki, 2004; 211). Doyumsuz çalışan ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder.

Kişi işini değerlendirdiğinde, işi kişide hoş gitme veya olumlu duygusal bir durum yaratmayı başaramıyorsa, kişide iş doyumsuzluğu oluşur (Stark vd., 2000; 6 içinde Spector, 1997).

Çalışanların işlerinde gereksinimlerini doyuramamaları önemli davranışsal sonuçlar verir. Çalışanın edilgenliğini, sorumluluktan kaçmasını, düşmanca tutumlarını, direnmesini, onun doğasına yüklemek hatadır. Gerçekte bu davranış biçimleri çalışanların rahatsızlığının belirtileri, toplumsal benlik gereksinimlerinin doyurulmamasının sonuçlarıdır. Kişiler kendileri için önemli gereksinimlerini işte doyuramazlarsa tembellik, edilgenlik, değişime direnme, sorumluluk almama, gerçekçi olmayan ekonomik talepler yaratacak, düşük iş verimi, sosyal, ruhsal bozukluk ve tükenmişlik sendromu gibi belirtiler gösterecektir (Seyhan vd., 2003; 1).

Arglye (1989), Judge ve Watanabe (1993) yaptıkları çalışmalarda iş doyumunun kişinin vücut sağlığı üzerinde de güçlü bir etkisi olduğunu saptamışlardır (Serrano ve Vieira, 2001; 1). İşten doyumsuzluk, çalışana elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir. İş doyumsuzluğu aynı zamanda çalışanın beden sağlığını etkileyerek psikosomatik kökenli ülslerden, kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, kavgacılık, uykusuzluk, örgütüne yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Aksu vd., 2002; 272 içinde Gözüm, 1996).

Örgütlerde çalışanların iş doyumunun düşük olması diğer bir ifade ile iş doyumsuzluğunun yaşanması sadece kişisel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda çalışanda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Baş, 2000; 2).

İş doyumsuzluğu örgütsel açıdan, devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşmaya neden olur. Çalışanların doyumsuzluk sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermesi örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Kantarıcı, 1997; 29 içinde Eren, 1984; 215). İş doyumunu, sürekli olarak ve yüksek düzeyde devamsızlık ile ilgilidir. İş doyumunu düşük olduğu zaman, çalışanların işlerine devam etme olasılıkları düşer (Kantarıcı, 1997; 30 içinde Mitchell ve Larson).

Personel devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra, herhangi bir nedenle kuruluştan ayrılmalarını ya da uzaklaştırılmalarını ifade eder. Adil ve tatminkar bir ücretlendirme, iyi bir yükselme sistemi, bilgi beceri ve eğitim durumuna uygun iş, amir tutumları, insani ilişkiler, çalışma koşulları ve fiziki koşullar gibi faktörler örgütte personel devrinde etkilidir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Çalışanların iş doyumsuzluğunun bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Yabancılaşma, aşırı iş bölümü ve makineleşme gibi nedenlerle, çalışanın yaptığı işin neye yaradığını görmemesi, örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Özetle, iş doyumu ve iş doyumsuzluğunun etkileri kişi, örgüt ve yönetici açısından aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- **Kişi açısından**, iş doyumunun yüksekliğinin çalışanın mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise çalışanın işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

- **Örgüt açısından**, çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, çalışanlarının süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut çalışanlarda devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

- **Yönetici açısından,** çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005; 27 içinde Feldman ve Arnold, 1983: 192).

Gelenekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları işleri ne olursa olsun bunu yerine getirmek zorunda gördüklerinden iş doyumuna da gerekli önemi vermemektedirler. Onlara göre bazı kişiler kolay işi yeğlerler ve kendilerini işlerinde gerçekleştirilmeyi düşünmeyebilirler. Kişiliğin oluşumu küçük yaşlardan başladığı için olgun olmamanın nedeni işte aranmamalıdır. Pek çok kişiyi zorunlu olarak rutin işler beklemektedir. Birçok kişi işinin yerine aile veya çevresini odak noktası yapmıştır. İnsanlar bazen çalışmamayı tercih edebilirler (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Özetle belirtilecek olursa, örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için, çalışanların iş doyumlarına önem vermeleri ve örgütü ödüllendirici, sıkıntısız bir hale getirmeleri gerekir (Öztürk ve Dündar, 2003; 58). Yönetimin görevi, çalışanın iş doyumunu sağlayacak etmenleri belirlemek ve bu etmenleri çalışanlara göre düzenlemektir (Erdil vd., 2004; 18 içinde Lester ve Kickull, 2001).

#### **2.2.4. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel ve Örgütsel Etmenler**

İş doyumunu, çalışanların işini ve iş ortamını değerlendirmesi yoluyla geliştirdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bireysel özellikler, gereksinimler ve deneyimler iş çevresi ile etkileşime girerek iş doyumunu ya da doyumsuzluğu duygusunu oluşturur. İş doyumunu kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biridir (Çam vd., 2005; 214 içinde Aksayan, 1990; 6-11).

İş doyumunu oluşturan etmenler kişisel ve işin kendisinden kaynaklanan etmenler olmak üzere ikiye ayrılır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 7 içinde Özgen vd., 2002; 327): İş doyumunu etkileyen kişisel etmenler; çalışanın beklentileri, çalışanın

kişiliği, çalışanın iş deneyimi, çalışanın sosyal kişiliği, çalışanın hizmet süresi, çalışanın eğitim düzeyinden oluşur. Diğer yandan, işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş doyumunu etkileyen iş ortamına bağlı etmenlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 7).

İşin ilginç ve zevkli olmasının iş doyumunu sağlayan olumlu bir etken olduğu yapılan çalışmalar sonucunda belirlenmiştir. Çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılması, işin monotonluğu, iş çevresi ile ilgili değişkenlerden bazılarıdır (Güney vd., 1996; 56). Bu değişkenlere ilave olarak, iş başarma hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma, yüksek ücret, terfide fırsat, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik, iyi koordine edilmiş iş, kişilerin iş doyumunu etkileyen değişkenler olarak sayılabilir (Lam, 1996; 41).

Çalışanların iş doyumlarını artırma yolları bütünüyle örgütün elinde değildir. Çalışan işini iyi yaparak ve dikkatle işine odaklanarak kendi iş doyumunu artırabilir. Örgütler çalışanların işle ilgili tüm gereksinimlerini karşılayan bir iş ortamı yaratsalar da tüm çalışanlardan aynı düzeyde iş doyumunu sağlayacaklarını garanti edemezler (Riggio, 2003; 217).

İş doyumunu hem durumsal hem de çalışanların kişisel özellikleri ile ilgili olabilir. Bazı insanların iş doyumuna ve genel olarak yaşam doyumuna daha fazla eğilimlerinin olduğu görülmektedir. Ancak, işin özellikleri de iş doyumunu etkileyecektir (Thoms vd., 2002; 311).

Bir örgütün başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş doyumlarının sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, terfi olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş doyumunu değişik şekillerde etkiler (Kömürçüoğlu, <http://www.ceterisparibus.net>, 23.08.2005).

#### 2.2.4.1. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Etmenler

İş doyumunu etkileyen kişisel etmenler sırasıyla çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kişiliği, sosyo-kültürel çevresi, mesleki düzeyi, hizmet süresi, zeka ve yeteneği başlıkları altında incelenmektedir.

**Cinsiyet:** yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunu göstermesine rağmen, hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000; 2). İş doyumunu ölçmek için yapılan birçok araştırmada iş doyumunun cinsiyet ile ilişkisi saptanamamıştır (Yıldız vd., 2003; 7).

Yapılan araştırmalarda 3 farklı olasılık ortaya çıkmıştır. İlk olarak Hoppock (1935) tarafından kadınların erkeklere göre daha fazla doyumlu oldukları ortaya atılmıştır. İkinci olarak Hulin ve Smith (1964); Locke, Fitzpatrick ve White (1983) erkeklerin daha doyumlu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Üçüncü olarak da, D'Arcy, Syrotuik ve Siddique (1984); Golding, Resnick ve Crosky (1983); Iiacqua (1995) erkek ve kadınlar arasında iş doyumunu bakımından hiçbir fark olmadığını belirtmişlerdir (Green, 2000; 12). Kanada'da da yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş doyumları bakımından cinsiyet farklılıklarının çok önemli bir etken olmadığı belirtilmiştir (Aydınlı, 2005; 69 içinde King, 1982; 119-133). Kadınların aynı yetiştirme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek çalışanlara göre aldıkları ücret, iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005). Örneğin, düşük statüde çalışan kadınlar daha az kazandıkları için doyum düzeyleri de düşüktür (Aydınlı, 2005; 69). Kadınların annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmaktadır ve rol çatışması işteki beklentilerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Ailenin ve evin bakım sorumluluğunu kadının üstlenmesi beklenmekte ve kadın kendini çoğu zaman anne ve eş rolleri çerçevesinde gerçekleştirilmeye çalışmaktadır (Kantarıcı, 1997; 34-35 içinde Dökmen, 1997; 39).

Bu konu ile ilgili günümüze kadar yapılan araştırma bulguları cinsiyet ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ancak hangi cinsiyetin daha

çok doyum sağladığı konusu ise araştırma yapılan alana ve zamana göre değişiklikler göstermektedir (Aydınlı, 2005; 69).

**Yaş:** çalışanların yaşları iş doyumunu için çok önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydınlı, 2005; 69). Yapılan araştırmalar yaş ilerledikçe işten duyulan doyumun arttığını, genç çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha düşük iş doyum düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Lee ve Wilbur, 1985; 782). Wringt, Hamilton (1978), A. Kalleberg ve A. Loscocco (1983) yaptıkları çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla doyum yarattığını belirtmişlerdir. Yaşın artmasıyla iş doyumunun arttığını gösteren çalışmalar vardır. Araştırmacılar bunun nedenini yaşla birlikte işe bağlı gerginliğin azalması, meslekte deneyimle birlikte zorluklarla başa çıkma yollarının daha gelişmiş olması, genç olanların meslekte hiyerarşik düzende daha çok rutin işler yapması ve sisteme ayak uydurmakta daha çok sorun yaşaması şeklinde açıklamışlardır (Yıldız vd., 2003; 7).

Çalışanlar yaşları ilerledikçe işlerinde daha doyumlu olmaktadır. Gereksinimlerin düzenliliği ve beklentilere kavuşmak konusunda olumlu veya olumsuz anlamda belirginlik gibi nedenlerle uyumun artması iş doyumuna yansımaktadır (Kantarıcı, 1997; 32 içinde Erdoğan, 1996; 256). Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı ve gerçekçi olmayan beklemeyle sahip olmaları nedeniyle işe ilk girdiklerinde doyumunsuz olma olasılıkları yüksektir (Kantarıcı, 1997; 32 içinde Davis, 1998; 100). Bir diğer neden, gençlerin işlerinde yeterli uzmanlığa sahip olmamaları ve otoriteye karşı yeterli sorumluluk hissi taşımamalarıdır (Kantarıcı, 1997; 32 içinde Gilmer, 1971; 254).

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre, işe başlayan 19-20 ve 21-22 yaşları arasında olan gençler işe büyük bir coşku ile başlamalarına rağmen otuzlu yıllarda işlerinde en düşük performansı göstermektedirler. Bu durum otuz yaşından 50 yaşına kadar farklılıklar göstermektedir (Aydınlı, 2005; 69 içinde McCormik, Tiffin, 1974; 89). Aldıkları ödüller açısından da yaşlılar gençlerden daha çok mutluluk duymaktadırlar (Aydınlı, 2005; 69 içinde Kalleberg, Loscocco, 1983; 78-90). Bu



konuda yapılan bir başka araştırma yaş ve kıdemle birlikte doyum düzeyinin yükselmesine etki eden üç güdüleyici etmen üzerinde durmuştur. Bunlar; toplumsal çevre, içsel başarı güdüsü ve kendini gerçekleştirme isteğidir (Aydınlı, 2005; 69 içinde Friedlander, 1966; 143-153). Öte yandan yaş ile ücret doyumunu arasında hiç bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da vardır. Bunun için kesin bir sonuca varılması şu an için çok zordur (Aydınlı, 2005; 69 içinde Korman, 1977; 225-226).

**Hizmet süresi;** arttıkça meslekte var olan sorunların genelde çözüme kavuştuğu, gelecek kaygısının azaldığı bu nedenle de iş doyumunun arttığı bilinmektedir. Nitekim Tosun (1998) ve Kasapoğlu (1992) araştırmalarında hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığını saptamışlardır. Hizmet süresinin artmasıyla yaşın da arttığı düşünülürse bu iki değişkenin birbirini etkilediği ve birbirine bağımlı değişkenler olduğu unutulmamalıdır. Vara'nın hemşirelerle yaptığı bir çalışmada kişilerin iş doyumunun hizmet süresiyle arttığı ancak, aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmiştir. Musal, 1995 yılında uzman hekimlerle yaptığı bir çalışmada meslekte geçirilen süre ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bildirmiştir (Yıldız vd., 2003; 7).

Yapılan araştırmalarda hizmet süresi ve yaş ile iş doyumunu arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşe yeni başlarken kişilerin doyumları yüksek olmakta, daha sonra azalmaktadır (Aydınlı, 2005; 70 içinde Halis, 1988). Kişilerin hizmet süreleri ve deneyimleri arttıkça iyi konumlara gelebilme olanakları yanında doyumları da artmaktadır (Aydınlı, 2005; 70 içinde Kalleberg, Loscocco, 1983; 78- 90).

**İş deneyimi ;** deneyimsiz kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. İşletmeye kabul edilen kişi çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Dolayısıyla ilk yıllarda çalışanın beklentisi fazladır. Zamanla iş hayatının katı gerçeğini kavrayan çalışan doyumsuzluk duygusuna kapılır. Doyumsuzluğun oluşumuna neden olan etmen çalışanın gerçekçi olmayan beklentileridir. Bu beklentiler zamanla deneyim kazanılmasıyla gerçekçi temellere oturur. İnsan davranışı; kişinin yaşamı, deneyimi ve olaylara bakış açısına göre oluşur. Yaşam ve deneyimdeki değişimler kişinin olaylara bakış açısını da değiştirir. Bu çerçevede çalışma yaşamını yeteri kadar

tanıyan çalışan, doyum kavramının zamana bağlı olduğunu ve ilerde beklentilerine ulaşabilmesi için o an bazı olumsuzluklara katlanması gerektiğinin bilinci içindedir (Yiğitoğlu, 2005; 1).

**Medeni durum;** iş doyumunu düzeyini etkileyen bir etmen olduğu kabul edilmektedir. Evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak, iş doyum düzeyini artırdığı düşünülmektedir (Yıldız vd., 2003; 7).

**Kişilik;** öz benlik duygusunu geliştiren ve kendine güvenen çalışanların, kendilerinden daha aşağı düzeyde kişilik gösteren, yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamamış çalışanlara göre daha çok doyum sağladıkları söylenebilir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005). Dışa dönüklük iş doyumuyla olumlu olarak ilişkilidir. Kişiliğin iş ve yaşam doyumunu benzer şekilde etkilediği görülmektedir (Garretto, 2000; 17).

Çalışanların işlerinden beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Kişi; kişilik yapısına uygun işlerde doyum sağlar ve mutlu olur. Çalışanların kişiliklerinin farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içinde olmalarına ve örgüt içinde gelişen olayları farklı şekillerde algılamalarına yol açmaktadır. Kimi çalışan uzlaşmacı ve sakin iken, kimi çalışan mücadeleci ve inatçı kişiliğe sahip olabilmektedir (Yiğitoğlu, 2005; 1).

**Sosyo kültürel çevre;** insanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptıkları işlerle, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. Toplumda aranan önemli görülen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen işler de olabilir. Çalışanlar, toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

**Mesleki düzey (statü);** çalışanların mesleki düzeyleri de iş doyumlarını etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla

doyum alırlar. Toplumda kabul gören daha üst düzeydeki statülerde bulunan kişiler işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar (Ardıç ve Baş, 2000; 3).

İş doyumunu konusundaki bütün araştırma yazınlarındaki en tutarlı bulgulardan biri, iş niteliği arttıkça doyumun artması şeklindedir. İş doyumunu ile rol doyumunu arasında olumlu bir ilişki görülmekte ve rol doyumunu yükseldikçe iş doyumunun da arttığı izlenmektedir (Aydınlı, 2005; 70 içinde Korman, 1978).

**Eğitim düzeyi;** iş doyumunu etkileyen başlıca etmenlerdendir. Eğitim düzeyi kişinin işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakta ve iş doyumunun oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Yiğitoğlu, 2005; 1).

Eğitimin çalışanların ücretleriyle dolaylı ve olumlu bir ilişkisi vardır. Fakat, ücretler sabit tutulduğunda bu doğrudan olumsuz bir etkiye dönüşmektedir. Araştırma bulgularına göre, çalışan ücretlerinin artması iş doyumunu artırmaktadır. Diğer taraftan bu bulgular, çalışan ücretleriyle ilgili eğitimin etkisinin ve bu yüzden de iş doyumunun, yüksek düzeylerdeki çalışanlarda alt düzeydekilere oranla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Aydınlı, 2005; 70 içinde Clifford, 1984; 995-1004).

Genel olarak, eğitim düzeyi arttıkça doyum da artmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Örneğin, yüksek eğitilmiş birinin düşük ücretle çalışması başlı başına bir doyumсузлук kaynağıdır. Demek ki durumun yüksek ücretle desteklenmesi gerekir (Yiğitoğlu, 2005; 2).

**Zekâ ve yetenek;** zeka ve yetenek düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmamasının iş doyumunu açısından önemli bir etken olduğu görülmüştür (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005). Zeki insanlar daha karmaşık işlerde çalışmayı tercih ederler. İşlerindeki karmaşıklık az olduğunda iş doyumları düşük olur (Ganzach ve Pazy, 2001; 103).

#### 2.2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Etmenler

İş doyumunu etkileyen örgütsel etmenler sırasıyla fiziksel çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri, birlikte çalışılan kişiler, ast-üst ilişkileri, kararlara katılma, iletişim, geribildirim, ücret ve terfi başlıkları altında incelenmiştir.

**Fiziksel çalışma koşulları;** çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli etmenler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi örgütle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi çalışanların iş doyumunu artırmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000; 2).

**İş ve işin özellikleri;** toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş yaşamına hazırlarken kişi tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş doyumunu azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi doyum nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden doyum sağlarlar (Ardıç ve Baş, 2000; 3 içinde Robbins, 1991). Kuralların çeşitliliği ve özerklik gibi iş özellikleri çalışanların iş doyumlarını üzerinde etkilidir (Goldberg ve Waldman, 2000; 668). Çalışanların yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Kuşdil vd., 2005; 2).

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir doyum etmenidir. Çalışan işinde güvenlik unsurunun var olduğuna ve kendine değer verildiğine inanıyorsa bu doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. İş Güvenliğinin olması işteki olası kazaları da engeller. Araştırmalar, iş doyumunu ile kazalar arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş Güvenliğinin varlığı doyumunu artırdığı gibi, yönetimi de kolaylaştırır (Yiğitoğlu, 2005; 2).

**Birlikte çalışılan kişiler;** örgütlerde, genellikle, çalışanlar arasında, karşılıklı hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanan işlevsel bir ilişki bulunmakta, bu ilişkilerin iyi olması da çalışanın işinde doyuma ulaşmasını sağlamaktadır (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

**Ast-üst ilişkileri;** amirin, çalışanlarına karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olanları tebrik etmesi, hakça bir yönetim uygulaması, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını diğer taraftan da işlerini gelecekte daha iyi yapmalarını sağlayabilmektedir. Önemli olan; emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu, üstün davranışları ve astların yapılacak olan işleri benimsemesidir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Çalışanın işinde doyum/doyumsuzluk göstermesinde etkili etmenlerden biri de yöneticidir. Ücret artışları, işte yükselmeler vb. durumlarda çoğu zaman yöneticiler kilit rol oynar. Çalışanın işinde başarılı olup olmadığı da yönetici tarafından belirlenir. Bu nedenlerle, yönetici çalışanların iş doyumlarını olumsuz etkilememek üzere görevinin gereklerini yerine getirmeli ve adil olmalıdır. Yönetici çalışanlarını yeterince tanımalı, arzu ve düşüncelerini göz önüne alarak görev dağılımı ve yönetimini sağlamalıdır. Böylelikle işinde doyumlu çalışan sayısı artacaktır (Yiğitoğlu, 2005; 2).

**Uygun ödüllendirme sistemi;** ödüllerin beklenen düzeyin altında / üstünde olması iş doyumunu etkilemektedir. Ödüller beklentilerle uyumlu olursa, çalışan doyuma ulaşacaktır. Gerçekleşmeyen ödüller ise, iş doyumunu olumsuz etkiler. Bu nedenle örgütlerde uygun ve eşit bir ödül sistemi uygulanmalıdır. Her çalışanın başarısı ölçüsünde ödüllendirileceği hissi oluşturulmalıdır (Yiğitoğlu, 2005; 2).

**Kararlara katılma;** çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir doyum elde edebilirler (Ardıç ve Baş, 2000; 3).

Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir. Bu nedenle de kararlara katılım derecesi kadar iş doyumunu artacaktır (Yiğitoğlu, 2005; 2).

**İletişim;** kişilerarası ilişkileri, örgütleri, toplumları oluşturan ve bir arada tutan en önemli kavramlardan birisidir (Özler ve Koparan, www.akademikbakis.org, 17.02.2006 içinde Gürgen, 1997; 25). İletişim; kişiler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır (Özler ve Koparan, www.akademikbakis.org, 17.02.2006 içinde Şimşek vd., 1998; 81).

İletişim haber ve emirlerin yanı sıra duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İyi bir iletişim ağı, güdüleyici özelliklere sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek vb. çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirerek iş doyumuna katkı sağlar. Örgüt içinde amir ve yöneticilerin haberleşmeye daha çok gereksinimleri bulunmaktadır (Yiğitoğlu, 2005; 3).

Örgüt içerisinde çalışanların birbirleri ile iyi iletişimde bulunması kişiye doyum duygusu ve mutluluk veren bir yetenektir. Çalışanlar arasında iletişimin iyileştirilmesi; örgütü iyileştireceği gibi, bütün çalışanlar için yaşamı daha da anlamlı kılacaktır. Bu tür örgütlerde çalışanlar daha verimli olmakta, işe devamsızlık oranı düşmekte ve işlerindeki verimleri yükselmektedir (Özler ve Koparan, www.akademikbakis.org, 17.02.2006 içinde Williams ve Egglan, 1991; 12).

Çalışanların işlerinden doyum derecesi, iletişim sisteminin iyi işleyip işlememesine bağlıdır. İş doyumunu ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, birbirini etkileyen sinerjik bir sonuç ortaya koyacaktır (Yiğitoğlu, 2005; 1).

Yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş doyumsuzluğu doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş doyumunu doğurmadığı görülmüştür (Ardıç ve Baş, 2000; 3).

**Geribildirim:** kişiler arası iletişimde verilen herhangi bir mesajın, mesajı alan kişi tarafından belli bir biçimde algılanmasından sonra ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tepkidir. Etkin geribildirim; kişiye yardımcı olmayı amaçlar, belirli ve ayrıntılıdır, zamanında gelir, açık, seçiktir ve davranış üzerinde durur. Geribildirim işlevleri; olumlu davranışı destekleme, olumsuz davranışı düzeltebilme, kişiler arası ilişkileri netleştirebilmedir (Göksel ve Karabilgin, www.ctf.edu.tr/farma/tfd, 26.03.2006).

Örgütler ve kişiler hızla değişen bir dünyada yaşamlarını devam ettirebilmek için değişime uymak zorundadırlar. Bu amaçla, gerek kişisel, gerekse örgüt olarak gelişime çok büyük katkısı olan geribildirimler kabul edilmeli, planlar yapılmalı ve çalışanlardan, iş arkadaşlarından alınan bu yapıcı yorumlar sonucunda değişime açık olunmalıdır. Çalışanlar her zaman kendilerinde ve örgütlerinde gelişimi başlatabilecek güçte olduklarına inanmalıdırlar. Onlara sağlanan yorumlar üzerinde düşünerek iyileştirebilecekleri, geliştirebilecekleri noktaları bulmalıdırlar. Çalışanlar hakkındaki düşüncelerini onlarla paylaşan kişiler de onlarda bir değişim, bir ilerleme olduğunu görmek isterler. Verdikleri geribildirim sonucunda gördükleri bir değişiklik ya da düzelme ise, gerek düşüncelerini paylaşan kişinin, gerek kişinin kendisinin işten sağladığı doyumunu artırır (Olçetin, 2002; 1-2).

Yapılan araştırmalarda (örneğin; San Diego okul yöresinde 73 öğretmenle yapılan araştırma), geribildirim iş doyumuyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Frase ve Sorenson, 1992; 37-43).

**Ücret ve terfi;** çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek doyuma sahip olurlar. (Ardıç ve Baş, 2000; 2 içinde Erdoğan, 1996; 239).

Ücret, iş doyumunda kuşkusuz en önemli etmendir. Yapılan araştırmalar iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunun temel etmenlerinden biri olarak ücreti göstermektedir. Ücret, çalışanın ekonomik gereksinimlerini karşılaması yanında onun saygınlık basamağındaki yerini belirlemesi bakımından da önemlidir

(Yiğitoğlu, 2005; 1). Terfi ise, insanı çalışmaya sevk eden önemli etmenlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 1993; 151).

### **2.2.5. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyumu İlişkisi**

İş doyumunu, örgütsel araştırmalarda en çok incelenen konulardan biridir ve adalet algıları ile ilgili bir kavramdır. Dağıtım adaleti iş doyumunun güçlü bir belirleyicisidir (Franz, 2004; 36 içinde Folger ve Konovsky, 1989; Cropanzano, Folger ve Konovsky, 1987; Bennett ve Martin, 1996; McFarlin ve Sweeney, 1992). Ayrıca işlemsel adalet de iş doyumunun bir belirleyicisidir (Franz, 2004; 36 içinde Alexander ve Ruderman, 1987; Mossholder vd., 1998). Bazen, aynı araştırmanın bulgularına göre dağıtım ve işlemsel adalet algıları iş doyumunun belirleyicisi olmuşlardır (Franz, 2004; 36 içinde Alexander ve Ruderman, 1987; Hendrix, Miller, Robbins ve Summers, 1998; Martin ve Bennett, 1996).

Adalet, çalışanın iş yaşamının kalitesi açısından önemlidir ve sağlıklı bir iş çevresinin geliştirilmesi için de gereklidir. İş doyumunun örgütsel adalet tarafından etkilenen en önemli örgütsel değişkenlerden birisi olması şaşırtıcı değildir. Beklenildiği gibi, araştırmaların büyük bir çoğunluğu iş yerindeki adalet algılayışı arttığında iş doyumunun da artacağı yönündeki ilişkiyi incelemiştir (Robinson, 2004; 13 içinde Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985; Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Singer, 1992; Martin ve Bennett, 1996; Schappe, 1998).

Çalışanların doyumlarını kendi özel rollerinden çok örgütsel çevre etkiler. Bu durum, çalışanların örgütsel sistemlerin adilliğini nasıl algıladıkları ve bunun iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği konularının araştırılmasına gereksinim olduğunu göstermiştir. (Dailey ve Kirk, 1992; 307)

Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtım ve işlemsel adaletin her ikisinin de doyumla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışma



dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin doyumla olan ilişkilerinin farklı olduğunu açıklığa kavuşturmuştur. Buna göre, dağıtım adaleti ücret doyumunu ile daha çok ilişkilidir. Bu sonuçlar Tyler, Rasinski ve McGraw (1985) tarafından yapılan ilk çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Daha sonra Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan bir araştırmada, işlemsel adalet ve dağıtım adaletinin ücret, yarar, performans değerlendirme ve iş çevresi gibi iş doyumunu değişkenlerine anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışma göstermiştir ki, işlemsel adalet örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan doyumsuzluğun etkilerini artırmaktadır (Wasti, 2001; 36).

Li-Ping Tang, Sasfield-Boldvin (1996), bir sağlık merkezinde çalışanlarla yaptıkları araştırmada, yöneticilerin yanlarında çalışan kişilerin adil dağıtım ve adil işlem algıları üzerindeki kontrolleri yoluyla, çalışanların doyumunu ve örgüte bağlılıklarını etkileyebileceklerini ileri sürmüşlerdir (Yıldırım, 2002; 43).

McFarlin ve Sweeney (1992) yaptıkları araştırmayla, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile iş doyumunu arasında bir etkileşim saptamışlardır. Dağıtım adaletinin kişisel kazanımların (iş doyumunu, ücret doyumunu) doyumunun daha iyi bir belirleyicisi, işlemsel adaletin de örgütsel kazanımların doyumunun daha iyi bir belirleyicisi olduğunu kanıtlamışlardır. Bu çalışmayla, dağıtım adaletinin iş doyumunu ile daha çok ilişkili olduğu saptanmıştır (Robinson, 2004; 14 içinde McFarlin ve Sweeney, 1992).

Schappe'nin (1998) çalışmasında benzer olarak, dağıtım adaleti iş doyumunun daha iyi bir belirleyicisi olarak saptanmıştır ve daha sonra işlemsel, kişiler arası ve dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerinde tek tek etkilerinin olduğu görülmüştür. Bilgisel adalet ise, bu çalışmada ölçülmemiştir. Bu araştırmayla, örgütsel adaletin dört boyutunun genel iş doyumuyla ilişkili olduğu açıkça saptanmıştır (Robinson, 2004; 15 içinde Schappe, 1998).

Robinson'ın yaptığı çalışmada (2004), regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Özellikle dağıtım adaletinin iş doyumunu tahminlemede en fazla etkisinin olduğu

(%14) ancak bilgisel adaletin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır (Robinson, 2004; 73). Örgütlerinin adil olmadığını düşünen çalışanların iş doyumlarının da düşük olduğu Cobb ve Frey (1996), Fryxell ve Gordon (1998) gibi çeşitli araştırmacıların yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Wasti, 2001; 36).

Adalet, çalışanların iş doyumlarını (a) örgütün değerli bir üyesi olduğunu (b) adil kazanımlar ve davranışları gelecek için umut edebileceklerini onlara hissettirerek artırabilir (Bemmel vd., 2004; 2). Çoğu çalışanın iş doyumunu sadece bir işe sahip olma, para kazanmaya değil aynı zamanda kendileri hakkında verilen kararlarda adil davranılmasına da dayanır (Foley vd., 2002; 473).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BOYUTLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel adaletin örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Performans, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık, personel güçlendirme, lider/üye mübadelesi, örgütsel güven ve saldırganlık gibi çok sayıda iş sonucuyla ilişkilidir. Bu sonuçlar üzerindeki etkisi örgütler için olumlu yöndedir. Adil uygulama ve dağıtımlar çalışanları işten doyum, örgüte bağlılık, performans artırma, örgüte güvenme, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme gibi olumlu davranışlara yönlendirirken, adil olmayan uygulama ve dağıtımlar ise, çalışanları doyumsuzluk, devamsızlık, performans düşüklüğü, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yönlendirirler. Bu nedenle, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli sonuçlara yol açan örgütsel adalet kavramına örgütlerce gerekli önemin verilmesi gerekmektedir. Örgütsel adaletin etkilediği sonuç değişkenlerinden biri olan iş doyumunun da örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkileri vardır. İş doyumunu çalışanların işlerindeki mutluluklarını sağlayarak, onların performans ve verimliliklerini artırır, devamsızlık, tembellik gibi olumsuz davranışlarını azaltır. İşinden doyum sağlayan kişi ruhsal açıdan rahat olur, işten doyum kişinin sosyal yaşamını etkileyerek kişiye sosyal bir fayda da sağlar.

Çalışmanın ilk iki bölümünde örgütsel adalet kavramı, boyutları, örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar, örgütsel adalet algılarının çeşitli sonuç değişkenleri ile ilişkisi, iş doyumunu, önemi, iş doyumunu ile ilgili kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel adaletin iş doyumunu üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Bu bölümde ise, örgütsel adalet boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet algısı boyutlarının iş doyumu üzerindeki etkilerini incelemektir.

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde arttığı ancak, bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Bu nedenle, örgütsel adaletin ve örgütsel adaletin çeşitli örgütsel sonuç değişkeniyle olan ilişkilerinin sorgulanması yazına katkıda bulunacaktır.

Çalışmadan elde edilecek sonuçların bu konuda çalışan akademisyen ve uygulamacılara yol göstereceği umulmaktadır. Henüz yöneticiler tarafından yeteri kadar önem verilmeyen örgütsel adalet kavramının öneminin ortaya çıkarılması ve adalet algıları ile ilgili araştırmalara yönelik çekimserliğin ortadan kalkması gerekliliği görülmektedir. İş doyumu ise, örgütler için önemi bilinen çok sayıda çalışmada incelenmiş ve örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkileri saptanmış bir kavramdır. Örgütsel adaletin iş doyumu üzerindeki olumlu etkilerinin ortaya çıkarılması örgütsel adalet kavramına gerekli önemin verilmesi gerektiği konusunda uygulamacıların ilgisini çekecek bir sonuç olabilir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma yöntemi, araştırmacının amacına varmak için kullanacağı genel yaklaşım olarak tanımlanabilir (Usal vd., 2005; 37 içinde Usal ve Kuşluvan, 1998; 18). Araştırılması düşünülen konulara göre araştırmanın nasıl düzenlenmesi gerektiğini ve bu yönde dikkate alınması gereken koşulları belirleyen düzenlemelere araştırma yöntemleri adı verilmektedir (Usal vd., 2005; 37 içinde Doğan, 1987; 44).

Temel araştırma yöntemlerini laboratuvar deneyi, alan deneyi, doğal deney olmak üzere deneysel araştırma yöntemleri ve alan araştırması, survey ve arşiv araştırması

şeklinde taramalı araştırma yöntemleri olarak iki grup şeklinde sıralamak olanaklıdır (Usal vd., 2005; 37-38).

Survey araştırması yönteminde sayısal çalışma olanağı olduğundan, bu yöntemde dikkatle hazırlanmış ölçeklerden geniş çapta yararlanılabilir. Araştırma sonuçlarıyla ilgili genelleme yapılabilir. Bu yöntem kısa zamanda çok çeşitli bilgi edinilmesini sağlamak gibi bir üstünlüğe de sahiptir (Özkan, 2005; 178 içinde Özer, 2001; 211). Uygulamada yapılmış ya da yapılabilecek başka surveylerin bulguları ile kıyaslama olanağı vermesi, ya da seçilmiş örneklerin ortamsal etmenlerden etkilenme düzeyini belirleyebilmek açısından belli bir alan üzerinde yaşayan örnekler arasından kesitler alındığı görülmektedir. Bu yöntemde göre örneğin; Buca'daki bayan eczacılar ya da Dokuz Eylül Üniversitesi'ndeki öğretim üyeleri gibi adlarla ve yer belirtilerek anılan gruplar denek olarak kullanılır (Usal vd., 2005; 49).

Bu araştırma için de, genelleme yapılabilir olması, kısa zamanda bilgi edinilmesini sağlaması ve başkalarının yapılacak survey ve bulguları ile kıyaslama yapmaya olanak vermesi nedeniyle survey yöntemi uygun görülmüştür.

### **3.3. Araştırmanın Tekniği**

Araştırma yöntemi araştırmanın genel yaklaşımını ya da yapılanmasını belirlerken; araştırma teknikleri, bu yaklaşım içinde kullanılacak bilgi toplama yöntemlerini gösterir (Usal vd., 2005; 38).

Survey yönteminde, genellikle kullanılan teknik soru sorma tekniğidir. Sorular yazılı ya da sözlü sorulabilse de, iyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekecektir. Bu nedenle çok sayıda kişi ile yapılacak bir araştırmada yazılı soru sorma tekniğine başvurmak daha doğru olur. Survey yöntemiyle yapılan araştırmalarda hemen her zaman anket tekniği kullanılmıştır (Özkan, 2005; 178 içinde Usal ve Kuşluyan, 1998; 28). Bu araştırmanın da çok sayıda kişi ile yapılacak olması nedeniyle anket tekniği kullanılmıştır.

### 3.4. Soru Formunun Hazırlanması

Örgütsel adalet algısı Colquitt tarafından (2001) tasarlanan 20 maddeden oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Bu dört boyutu da temsil eden maddeler yazındaki çeşitli örgütsel adalet ölçeklerinden seçilerek oluşturulmuştur. İzlenen bu süreç, içindeki tüm maddelerin geçerliliğinden emin olmamıza yol açmaktadır. Colquitt (2001) bu ölçeği başlangıçta 300 tane öğrenciden oluşan bir örnekleme uygulamıştır. Yapılan faktör analizi dört boyutlu modeli doğrulamıştır. Daha sonra 300 tane çalışandan oluşan bir örnekleme uygulanmıştır. Yapılan bu ikinci çalışmada da başarılı olunmuş, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Colquitt'in ölçeği Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer'in (2005) "Değerler ve Adalet Algısı" isimli çalışmalarında kullanılmıştır. Araştırmacıların yaptıkları faktör analizi dört boyutu doğrulamış ve her boyut ile ilgili yüksek güvenilirlikler bulunmuştur. Bu araştırmada da Colquitt'in ölçeği yazarların Türkçe'ye aktardığı biçimde aynen kullanılmıştır.

Çalışanların iş doyumlarını tümüyle ölçebilmek için Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında tasarlanan 18 maddeden oluşan İş Doyumu Endeksi kullanılmıştır. Bu ölçek geliştirilirken, çeşitli iş alanlarında kullanılabilecek genel, geçerli ve güvenilir bir ölçek olması amaçlanmıştır. Ölçek, katılımcıların genel iş doyumları hakkında bilgi veren, çeşitli alanlarda kullanılabilir basit bir ölçektir. Çeşitli endüstri alanlarında çalışan kişilerin iş doyumları hakkında genel bir ölçüm sağladığı için çalışmamızda bu ölçek seçilmiştir.

Brayfield ve Rothe'nin İş Doyumu Endeksi önce İngilizce'den Türkçe'ye ve sonrasında Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek düzenlenmiş ve kullanılmıştır.

Soru formu beş kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda işlemsel adalet algısını ölçmeye yönelik 7 soru, ikinci kısımda dağıtım adaleti algısını ölçmeye yönelik 4

soru, üçüncü kısımda kişiler arası adalet ve bilgisel adalet algılarını ölçmeye yönelik 9 soru bulunmaktadır. Üçüncü kısımdaki ilk 5 soru kişiler arası adalet algısı, sonraki 4 soru bilgisel adalet algısı ile ilgilidir. Dördüncü kısımda ise, Brayfield ve Rothe'nin İş Doyumu Endeksi sorularından oluşan 18 soru bulunmaktadır. Beşinci ve son kısımda ise, çalışanların demografik özelliklerine yönelik olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim düzeyleri sorularına yer verilmiştir.

Soru formunun üçüncü kısmındaki 4. soru ve dördüncü kısmındaki İş Doyumu ile ilgili sorulardan 3, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 16 ve 18 numaralı sorular ters sorulardır. Soru formu Ek 1'de yer almaktadır.

Araştırmada çalışanların ifadelerine ne derece katıldıklarını saptamak amacıyla 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; (1) Çok Az, (2) Az, (3) Kısmen, (4) Yeterince ve (5) Büyük Ölçüde ifadelerinden oluşmaktadır.

### **3.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütlesini İskenderun Demir ve Çelik Fabrikası'nda çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütsel adalet algısı ile ilgili soruların algılanmasının mavi yakalı çalışanlar için zor olacağı düşünülerek 765 beyaz yakalı çalışana soru formları gönderilmiştir. Ayrıca beyaz yakalı çalışanlardan Koruma ve Güvenlik Memurları hariç tutulmuştur. Geliştirilen soru formları çoğaltılarak müdürlüklere gönderilmiştir. Soru formları ana kütlelerin tamamına ulaştırılmıştır. Soru formlarının beyaz yakalı çalışanlar tarafından doldurulup iki hafta içinde geri gönderilmeleri istenmiştir. Soru formlarının 670'i geri dönmüştür. Buna göre geri dönüş oranı %87'dir.

### **3.6. Araştırmanın Kısıtları**

Örgütsel adalet ile ilgili soruların yanıtlanmasına kurumların yanaşmaması araştırma sırasında karşılaşılan önemli zorluklardan birisidir. Ayrıca kurumlar gibi çalışanlar da kimliklerinin ortaya çıkmasından korkmaktadırlar. Bu nedenlerle,

araştırmada tek bir firma ile kısıtlı kalınmıştır. Araştırma sonuçları bir genellemeye gidilmesinde yeterli olmayacaktır.

Çalışanların kimliklerini gizli tutma istekleri bilindiğinden, çalışanların soru formunu yanıtlarken rahat olmalarını sağlamak adına demografik özellikler ile ilgili soruların miktarı kısıtlı tutulmuştur. Özellikle alışanların çalıştıkları bölümlere ilişkin soru formda yer almamaktadır.

Bunun dışında örgütsel adaletin soyut ve katılımcıların çok fazla karşılaşmadıkları bir kavram olması soruları algılama zorluklarına yol açabilmektedir. Bunun için soru formunda süreç ve kazanım kavramlarının neleri ifade ettiği açıklanmıştır. Buna rağmen algılama zorluklarının yaşandığı görülmüştür. Araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılarak bu zorlukların üstesinden gelinmeye çalışılmıştır.

### **3.7. Araştırma Verilerinin Analizi**

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 10.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Adaletin dört boyutu arasındaki ilişkiler ve bunların iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Soru formunun güvenilirlik ve geçerliliğine faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak bakılmıştır. Demografik zellikler ile ilgili analizler yapılmıştır. Örgütsel adalet algısı boyutlarının kendi aralarındaki ve her bir boyutun iş doyumunu ile olan ilişkileri korelasyon analizinden, bu boyutların iş doyumunu üzerindeki etkisi regresyon analizinden yararlanılarak incelenmiştir.

#### **3.7.1. Soru Formunun Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni biraraya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya



çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2004; 117).

Sosyal bilimlerde, her bir maddenin hangi diğer maddelerle gruplaşma yaptıklarını (benzer amaca yöneldiklerini), bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla açımlayıcı (exploratory) faktör analizi sıklıkla kullanılmaktadır (Akyıldız, www.istatistik.gen.tr, 25.11.2005).

Açımlayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2004; 117). Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Örneklemin uygunluğu için bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,940'dır. Bu değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını göstermektedir. 0,5'den küçük KMO değerleri, değişken çiftleri arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olmayabileceğini gösterir (Özkan, 2005; 190 içinde Malhotra, 1996; 647-649). Analizde bulunan değer kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (KMO = 0,940).

Bartlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Bartlett test sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 9089,10, anlamlılık ise 0,000 bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim (identity) matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya çıkarmaktadır. KMO ve Bartlett Testi bulguları Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: KMO ve Bartlett Test**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Değeri</b>		0,940
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	9089,100
	<b>Serbestlik Derecesi</b>	190
	<b>Anlamlılık</b>	0,000

Örgütsel adalet algısı boyutları ile ilgili olarak hazırlanan ölçeğin test edilmesi ve belli faktör grupları altında toplanması için 20 maddeden oluşan örgütsel adalet soruları faktör analizine sokulmuştur. Maddelerin tamamının faktör analizine sokulmasının gerekçesi aralarındaki ilişkiler bağlamında ölçeğin bütününe faktör yapısını ortaya çıkarmaktır.

Yapılan faktör analizi sonucunda çıkan ilk tablo betimsel istatistiklerdir. Betimsel istatistikler Tablo 2’de gösterilmektedir. Maddelerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve o maddeleri kaç kişinin yanıtladığını gösteren tablodur. Tablo 2’ye baktığımızda ortalamaların 3 ve 4 arasında değiştiğini görmekteyiz. Madde 14 en düşük standart sapmaya (0,8474) ve Madde 11 en büyük standart sapmaya (1,3062) sahiptir.

**Tablo 2: Betimsel İstatistikler**

	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
1.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	3,4156	1,1157
2.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	3,0292	1,1972
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	3,1039	1,1112
4.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	3,2435	1,1501
5.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	3,3539	1,1326
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	3,0828	1,2143
7.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	3,5503	1,1251
8.Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	3,3409	1,2906
9.Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	3,1380	1,1779
10.Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	3,4107	1,2630
11.Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	3,0357	1,3062
12.Size nazik davranır mı?	4,1867	0,8663
13.Size değer verir mi?	4,0292	0,9538
14.Size saygılı davranır mı?	4,2256	0,8474
15.Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	3,8864	1,2231
16.Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	3,9789	1,0127
17.Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	3,5649	1,1258
18.Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	3,8295	1,0321
19.Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	3,6575	1,1093
20.Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	4,0617	0,9956

Tablo 3’de, bu maddelerle ölçülmek istenen değişkenin varyansının % kaçının açıklandığı görülmektedir. Analiz sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan 4 faktör olduğu saptanmıştır. Toplam 20 madde 4 faktöre indirgenmiştir. 1. faktör bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %46,719'unu açıklarken, sırasıyla 2. faktör %12,312'sini, 3. faktör %7,270'ini, 4. faktör ise %5,462'sini açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin %71,764'ünü açıklayabilmektedir. Bu değer çok düşük olmaması beklenir. Çünkü açıklanan varyansın düşüklüğü o ölçekle elde edilen bilginin de o denli az olduğu anlamına gelir. Çoğu kaynak bu kümülatif varyansın %50'nin altına düşmemesi gerektiğini söyler. Analizde bulunan değer yüksek olup, elde edilen dört faktörle örgütsel adalet algıları boyutları arasındaki denklemin açıklanma yüzdesini göstermektedir.

**Tablo 3: Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Topamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	9,344	46,719	46,719	9,344	46,719	46,719
2	2,462	12,312	59,032	2,462	12,312	59,032
3	1,454	7,270	66,301	1,454	7,270	66,301
4	1,092	5,462	71,764	1,092	5,462	71,764
5	0,817	4,085	75,849			
6	0,755	3,775	79,624			
7	0,561	2,806	82,430			
8	0,405	2,024	84,454			
9	0,382	1,911	86,366			
10	0,345	1,723	88,089			
11	0,334	1,670	89,759			
12	0,302	1,509	91,268			
13	0,273	1,363	92,631			
14	0,249	1,246	93,878			
15	0,240	1,198	95,076			
16	0,222	1,109	96,184			
17	0,219	1,096	97,280			
18	0,194	0,972	98,252			
19	0,188	0,941	99,192			
20	0,162	0,808	100,000			

Tablo 4 ise, maddelerin faktör yüklerini, yani hangi maddenin hangi maddelerle aynı değişken altında toplandığını gösteren tablodur.

**Tablo 4: Faktör Matrisi**

	Faktör			
	1	2	3	4
1. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0,789			
2. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	0,760			
3. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	0,750			
4. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	0,750			-0,404
5. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	0,745	-0,345		-0,357
6. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	0,744		-0,309	
7. Size değer verir mi?	0,733	-0,402		
8. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	0,725			-0,445
9. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	0,715	-0,417		
10. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	0,711	-0,380		
11. Size nazik davranır mı?	0,694	-0,467		0,302
12. Size saygılı davranır mı?	0,686	-0,440		0,320
13. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	0,664	0,467	0,405	
14. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	0,660		-0,339	
15. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	0,651	0,491	,357	
16. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	0,626	0,429	0,444	
17. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	0,613	0,510	0,398	
18. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	0,600		-0,347	
19. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	0,580		-0,362	
20. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	0,334			0,471

Her bir madde, bir ya da daha çok faktör altında toplanabilmektedir. Bu tablodaki değerlerin büyüklüğü o maddenin o faktöre o kadar büyük bir güçle ait olduğunu göstermektedir. Örneğin 1. madde 1. faktöre büyük bir kuvvetle bağlıdır, ya da başka bir deyişle 1. madde 1. faktörün varyansına büyük katkı sağlamaktadır.

Fakat, burada bazı maddelerin tam olarak hangi faktöre ait olduğunu söylemenin zorlaştığı durumlar da vardır. Bunlar altında yük aldıkları tüm faktörlere de katkı mı getirmektedirler. Bu duruma bu haliyle karar vermek zor olduğundan faktör analizi sonuçları için döndürme yapılmıştır. Döndürülmüş faktör matrisi Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5 incelendiğinde yine bazı maddelerin birden çok faktörde (ya da boyutta) yer aldıkları görülmektedir. Fakat birden çok faktörde yer almalarına rağmen, bir faktörde daha çok yer alma eğiliminde oldukları görülmektedir. Örneğin, 9. madde hem 1. bileşende hem 2. bileşende yük almıştır. Fakat 2. bileşendeki yükü daha fazladır.

Acaba bir madde aynı anda birden fazla faktörde yük aldıysa o maddeyi, şu faktöre aittir diye sınıflandırabilmek için iki faktördeki yükleri arasında en az ne kadar fark olmalıdır. Pek çok kaynak bu farkı duruma göre değişmek şartıyla genel olarak 0,10 olarak bildirmektedir. Örneğin bir madde aynı anda birden çok faktörde yer aldıysa ve en yüksek yük aldığı faktördeki yükü 0,46 ise diğer faktörlerdeki yükü en fazla 0,36 olmalıdır ki bu madde 0,46 yük aldığı faktöre dahildir kararı verilebilsin (Akyıldız, www.istatistik.gen.tr, 25.11.2005).

**Tablo 5: Döndürülmüş Faktör Matrisi**

	Faktör			
	1	2	3	4
1. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0,773		0,303	
2. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	0,750			
3. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	0,740			
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	0,734			
5. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	0,717			
6. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	0,684			
7. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	0,669			
8. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?		0,833		
9. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	0,302	0,814		
10. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?		0,809		
11. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?		0,739		0,328
12. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?			0,840	
13. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?			0,840	
14. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?			0,826	
15. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	0,306		0,819	
16. Size nazik davranır mı?		0,394		0,776
17. Size saygılı davranır mı?		0,364		0,770
18. Size değer verir mi?		0,435		0,704
19. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?				0,630
20. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?		0,537		0,602

Bulunan faktör analizi sonucuna göre, kullandığımız 20 madde 4 faktöre ayrılmaktadır:

### **1. Faktör: İşlemsel Adalet Boyutu**

1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?

### **2. Faktör: Bilgisel Adalet Boyutu**

8. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?
9. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?
10. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?
11. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?

### **3. Faktör: Dağıtım Adaleti Boyutu**

12. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?
13. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?
14. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?
15. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?

### **4. Faktör: Kişiler Arası Adalet Boyutu**

16. Size nazik davranır mı?
17. Size saygılı davranır mı?
18. Size değer verir mi?
19. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?
20. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?



Bu sonuç, araştırmamızda kullanılan Colquitt tarafından (2001) tasarlanan 20 maddeden oluşan ve örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren ölçeğimizin yapı geçerliliğini göstermektedir.

Güvenilirlik, kişilerin test maddelerine verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğu ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2004; 163).

Güvenilirlik analizlerine göre; dağıtım adaleti algısı sorularının Cronbach Alfa değerı 0,91, işlemsel adalet algısı sorularının Cronbach Alfa değerı 0,90, kişiler arası adalet algısı sorularının Cronbach Alfa değerı 0,85, bilgisel adalet algısı sorularının Cronbach Alfa değerı 0,91 ve iş doyumunu sorularının Cronbach Alfa değerı de 0,88 çıkmıştır. Cronbach Alfa değerleri 0,70'in üzerinde olduğundan güvenilirliklerin yüksek olduğu söylenebilir.

### **3.7.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler**

İlk olarak, frekans analizleri yapılarak araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine bakılmıştır. Sonrasında, t testi ve varyans analizleri yapılarak katılımcıların örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarının cinsiyet, yaş ve çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

#### **3.7.2.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler**

Frekans analizleri yapılarak araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, bu kurumda çalışma süreleri ve çalışma yaşamında geçirdikleri sürelerle bakılmıştır. Bulunan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya katılan kişilerin Tablo 6’da görüldüğü gibi %79,3’ünü erkek çalışanlar, %17,3’ünü kadın çalışanlar oluşturmuştur ve araştırmaya katılan kişilerin %3,4’ü bu soruya yanıt vermemiştir.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	116	17,3
Erkek	531	79,3
Yanıt Vermeyen	23	3,4
<b>Toplam</b>	<b>670</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7’ye bakıldığında, araştırmaya katılan kişilerin %40,7’sinin 20-30 yaş arasında, %26,1’inin 31-40 yaş arasında, %16’sının 41-50 yaş arasında, %14,2’sinin 51 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir. Yanıt vermeyenlerin oranı %3’tür.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Yaşları**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
20-30	273	40,7
31-40	175	26,1
41-50	107	16
51 ve üzeri	95	14,2
Yanıt Vermeyen	20	3
<b>Toplam</b>	<b>670</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8’de araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu lisans mezunlarının (%65,4) oluşturduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, lise ve endüstri meslek lisesi mezunları (%11,3), yüksek lisans mezunları (%10,1) ve ön lisans mezunları (%9) izlemektedir. Yanıt vermeyenlerin oranı %4,2’dir.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Lise/End. Meslek Lis.	76	11,3
Ön Lisans	60	9
<b>Lisans</b>	<b>438</b>	<b>65,4</b>
Yüksek Lisans	68	10,1
Yanıt Vermeyen	28	4,2
<b>Toplam</b>	<b>670</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9'a göre, araştırmaya katılan kişilerin toplam çalışma süreleri 1-5 yıl (%36,7) ile 16 ve üzeri (%29,4) yıllarda toplanmıştır. Bunu % 20,1 ile çalışma süresi 6-10 yıl olanlar, %9,7 ile de çalışma süresi 11-15 yıl olanlar izlemektedir. Yanıt vermeyenler ise %4'tür.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Çalışma Yaşamında Geçirdikleri Süre**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1-5 yıl	246	36,7
6-10 yıl	135	20,1
11-15 yıl	65	9,7
16 ve üzeri	197	29,4
Yanıt Vermeyen	27	4
<b>Toplam</b>	<b>670</b>	<b>100,0</b>

Tablo 10'a bakıldığında, araştırmaya katılanların %47,6'sının bu kurumda çalışma süresinin 1-4 yıl olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, %32,5 ile bu kurumda çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar, %16 ile bu kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanlar oluşturmaktadır. Yanıt vermeyenlerin oranı %3,9'dur.

**Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Bu Kurumda Çalışma Süreleri**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	107	16
<b>1-4 yıl</b>	<b>319</b>	<b>47,6</b>
4 yıldan çok	218	32,5
Yanıt Vermeyen	26	3,9
<b>Toplam</b>	<b>670</b>	<b>100,0</b>

### 3.7.2.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Kadın ve erkeklerin örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarının karşılaştırılması ve aralarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Bağımsız gruplar için t testi, iki gruba ait olan ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Yapılan analiz bulguları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11’de, p değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05'ten küçükse gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0,05'ten büyükse karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı fark olmadığına karar verilir. Fark olduğu kararı verilirse hangi grubun ortalaması büyükse o grubun diğer gruptan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu söylenir. Fark çıkmazsa grupların ortalamaları birbirinden farklı bile olsa, onların aslında aynı (birbirine denk) oldukları söylenir. Analiz sonucunda, kadın ve erkeklerin sadece dağıtım adaleti algılarının birbirinden farklı olduğu bulunmuştur ( $t_{0,05; 645} = -1,960$ ). Buna göre, erkek çalışanların dağıtım adaleti algıları ( $X_{ort} = 3,26$ ) kadın çalışanların dağıtım adaleti algılarından ( $X_{ort} = 3,03$ ) daha yüksektir.

$p \leq 0,10$  düzeyinde ise, işlemsel adalet algısı, iş doyumunu düzeylerinin de gruplar arasında farklılık gösterdiği gözlenmektedir ( $t_{0,10; 644} = -1,793$ ;  $t_{0,10; 645} = -1,752$ ). Buna göre, erkek çalışanların işlemsel adalet algıları ( $X_{ort} = 3,26$ ) kadın çalışanlardan ( $X_{ort} = 3,09$ ) daha yüksektir. Aynı şekilde, erkek çalışanların iş doyumları ( $X_{ort} = 4,00$ ) kadın çalışanlardan ( $X_{ort} = 3,88$ ) daha yüksektir.

**Tablo 11: Kadın ve Erkeklerin Örgütsel Adalet Alguları ve İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması için t testi**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	p
<b>İşlemsel Ad.</b>	<b>Kadın</b>	116	3,0946	0,8555
	<b>Erkek</b>	531	3,2636	
<b>Dağıtım Ad.</b>	<b>Kadın</b>	116	3,0323	1,1428
	<b>Erkek</b>	531	3,2608	
<b>Kişiler Arası Ad.</b>	<b>Kadın</b>	116	4,083	0,778
	<b>Erkek</b>	531	4,049	
<b>Bilgisel Ad.</b>	<b>Kadın</b>	116	3,7457	0,9131
	<b>Erkek</b>	531	3,7660	
<b>İş Doyumu</b>	<b>Kadın</b>	116	3,8897	0,6703
	<b>Erkek</b>	531	4,0062	

### 3.7.2.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel adalet algıları ve iş doyumlarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için varyans analizi yapılmıştır. t testi ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerektiğinde yetersiz kalmaktadır. İki veya daha fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında ise varyans analizinin kullanılması gereklidir (Özkan, 2005; 203 içinde Baş, 2001; 137-138, 142). Tek yönlü varyans analizi yapılması sonucu, ortalamalar arasında bir farklılık varsa, bu farklılığın hangi grup ortalamasının/ortalamalarının, diğerinden/diğerlerinden farklı olduklarının belirlenmesi de önemlidir. Bunun için, Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma Testleri) olarak adlandırılan ikinci aşama testlerinden yararlanılır. Bu çalışmada, ikinci aşama testi olarak LSD (Least Significant Difference) testinden yararlanılmış ve farklılığın hangi grup/gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiştir (Özkan, 2005; 203).

ANOVA testi sonucuna göre, çalışanların dağıtım adaleti algıları ( $F_{3-646} = 5,101$ ,  $p \leq 0,05$ ) ve iş doyumları ( $F_{3-646} = 3,456$ ,  $p \leq 0,05$ ) yaşa göre farklılık göstermektedir.

$p \leq 0,10$  düzeyinde ise, dağıtım adaleti, işlemsel ve bilgisel adalet algıları ve iş doyumunun yaşa göre farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Analiz bulguları Tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Yaşa Göre ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İşlemsel Adalet	Gruplararası	5,179	3	1,746	2,055	,105	4-1, 4-2
	Gruplariçi	541,899	645	,840			
	Toplam	547,078	648				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	19,301	3	6,434	5,101	,002	4-1, 4-2, 3-2, 3-1
	Gruplariçi	814,755	646	1,261			
	Toplam	834,056	649				
Kişiler Arası Adalet	Gruplararası	3,526	3	1,175	1,883	,131	4-2
	Gruplariçi	402,632	645	,624			
	Toplam	406,158	648				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	6,564	3	2,188	2,387	,068	4-1, 4-2, 4-3
	Gruplariçi	591,311	645	,917			
	Toplam	597,875	648				
İş Doyumu	Gruplararası	4,313	3	1,438	3,456	,016	4-1, 4-2, 3-1
	Gruplariçi	268,756	646	,416			
	Toplam	273,070	649				

Yapılan LSD testi sonucuna göre, 51 ve üzeri (4) yaştakiler ile 20-30 (1) ve 31-40 (2) yaştakilerin işlemsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık vardır. 51 ve üzeri (4) yaştakilerin işlemsel adalet algıları 20-30 (1) ve 31-40 (2) yaştakilere göre

daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-1 = 0,2328; 4-2 = 0,2750,  $p \leq 0,05$ ). Aynı şekilde, 51 ve üzeri (4) yaştakiler ile 20-30 (1) ve 31-40 (2) yaştakilerin dağıtım adaleti algıları arasında da anlamlı farklılık olup, 51 ve üzeri (4) yaştakilerin dağıtım adaleti algıları 20-30 (1) ve 31-40 (2) yaştakilere göre daha yüksektir. Ayrıca, 41-50 (3) yaştakilerle de 20-30 (1) ve 31-40 (2) yaştakiler arasında anlamlı farklılık olup, 41-50 yaştakilerin dağıtım adaleti algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-1 = 0,3654; 4-2 = 0,4696; 3-1 = 0,2719; 3-2 = 0,3761  $p \leq 0,05$ ).

51 ve üzeri (4) yaştakiler ile sadece 31-40 (2) yaştakilerin kişiler arası adalet algıları arasında anlamlı farklılık olup, 51 ve üzeri (4) yaştakilerin kişiler arası adalet algıları 31-40 (2) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-2 = 0,230,  $p \leq 0,05$ ). Kişiler arası adalet algısının yaşa göre farklılaşması LSD sonuçlarına göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımamıştır. Bilgisel adalet algıları açısından 51 ve üzeri yaştakiler ile (4) 20-30 (1), 31-40 (2) ve 41-50 (3) yaştakiler arasında anlamlı farklılık olup, 51 ve üzeri yaştakilerin bilgisayar adalet algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-1 = 0,2455; 4-2 = 0,3135; 4-3 = 0,2801  $p \leq 0,05$ ).

İş doyumları açısından ise, 51 ve üzeri (4) yaştakiler ile 20-30 (1) ve 31-40 (2) yaştakilerin iş doyumları arasında anlamlı farklılık vardır. 51 ve üzeri (4) yaştakilerin iş doyumları 20-30 (1) ve 31-40 (2) yaştakilere göre daha yüksektir. 41-50 (3) yaştakilerin de iş doyumları aynı şekilde 20-30 (1) yaştakilerden anlamlı farklılık gösterip, daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-1 = 0,2046; 4-2 = 0,1781; 3-1 = 0,1640,  $p \leq 0,05$ ). LSD sonuçları Ek 2'de yer almaktadır.

#### **3.7.2.4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel adalet algısı boyutlarının ve iş doyumlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonucuna göre,  $p \leq 0,05$  düzeyinde işlemsel ( $F_{2-640} = 4,256$ ,  $p \leq 0,05$ ), dağıtım ( $F_{2-641} = 4,080$ ,  $p \leq 0,05$ ), kişiler arası ( $F_{2-641} = 5,867$ ,  $p \leq 0,05$ ) ve bilgisayar

adalet ( $F_{2-641} = 4,517$ ,  $p \leq 0,05$ ) boyutları kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Analiz bulguları Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İşlemsel Adalet	Gruplararası	7,112	2	3,556	4,256	,015	3-2
	Gruplariçi	534,771	640	,836			
	Toplam	541,884	642				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	10,451	2	5,226	4,080	,017	3-1, 3-2
	Gruplariçi	820,891	641	1,281			
	Toplam	831,342	643				
Kişiler Arası Adalet	Gruplararası	7,305	2	3,653	5,867	,003	3-2, 1-2
	Gruplariçi	399,780	641	,624			
	Toplam	407,085	643				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	8,259	2	4,130	4,517	,011	3-2
	Gruplariçi	586,089	641	,914			
	Toplam	594,348	643				
İş Doyumu	Gruplararası	1,157	2	,578	1,365	,256	
	Gruplariçi	271,654	641	,424			
	Toplam	272,811	643				



Yapılan LSD testi sonucuna göre, kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar (3) ile 1-4 yıl (2) olanların işlemsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların (3) kurumdaki çalışma süresi 1-4 yıl (2) olanlardan işlemsel adalet algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 3-2= 0,2097,  $p \leq 0,05$ ).

Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar (3) ile 1 yıldan az (1) ve 1-4 yıl (2) olanların dağıtım adaleti algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların (3) kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az (1) ve 1-4 yıl (2) olanlardan dağıtım adaleti algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 3-1 = 0,2638; 3-2= 0,2606,  $p \leq 0,05$ ).

Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar (3) ile 1-4 yıl (2) olanların ve 1 yıldan az (1) olanlar ile ve 1-4 yıl (2) olanların kişiler arası adalet algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların (3) kurumdaki çalışma süresi 1-4 yıl (2) olanlardan ve 1 yıldan az (1) olanların 1-4 yıl (2) olanlardan kişiler arası adalet algıları daha yüksektir. (ortalama farklılığı sırasıyla, 3-2 = 0,160; 1-2 = 0,277,  $p \leq 0,05$ ).

Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanlar (3) ile 1-4 yıl (2) olanların bilgisel adalet algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Kurumdaki çalışma süresi 4 yıldan çok olanların (3) kurumdaki çalışma süresi 1-4 yıl (2) olanlardan bilgisel adalet algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 3-2= 0,2368,  $p \leq 0,05$ ). İş doyumları ise, ANOVA testi sonucunda çıktığı gibi LSD testi sonucuna göre de kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşmamaktadır. LSD sonuçları Ek 3'dedir.

### **3.7.2.5. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Karşılaştırılması**

Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunun çalışma yaşamında geçirilen süreye göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonucuna göre,  $p \leq 0,05$  düzeyinde dağıtım adaleti ( $F_{3-639} = 4,163$ ,  $p \leq 0,05$ ) ve iş doyumunu ( $F_{3-639} = 5,607$ ,  $p \leq$

0,05) çalışma yaşamında geçirdikleri süreye göre farklılaşmaktadır.  $p \leq 0,10$  düzeyinde ise, dağıtım adaleti, işlemsel ve kişiler arası adalet algıları ve iş doyumunun çalışma yaşamında geçirilen süreye göre farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Analiz bulguları Tablo 14’de yer almaktadır.

**Tablo 14: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre ANOVA Sonuçları**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İşlemsel Adalet	Gruplararası	5,749	3	1,916	2,293	,077	4-2, 4-3
	Gruplariçi	533,107	638	,836			
	Toplam	538,856	641				
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	15,960	3	5,320	4,163	,006	4-1, 4-2, 4-3
	Gruplariçi	816,692	639	1,278			
	Toplam	832,652	642				
Kişiler Arası Adalet	Gruplararası	4,434	3	1,478	2,339	,072	4-3, 1-3
	Gruplariçi	403,093	638	,632			
	Toplam	407,527	641				
Bilgisel Adalet	Gruplararası	4,771	3	1,590	1,718	,162	4-3
	Gruplariçi	590,464	638	,925			
	Toplam	595,234	641				
İş Doyumu	Gruplararası	7,021	3	2,340	5,607	,001	4-1, 4-3
	Gruplariçi	266,715	639	,417			
	Toplam	273,735	642				

Yapılan LSD testi sonucuna göre, çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanlar (4) ile 6-10 yıl (2) ve 11-15 yıl (3) olanların işlemsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanların (4) çalışma yaşamında geçirdikleri süre 6-10 yıl (2) ve 11-15 yıl (3) olanlardan işlemsel adalet algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-2 = 0,2208; 4-3= 0,2735,  $p \leq 0,05$ ).

Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanlar (4) ile 1-5 yıl (1), 6-10 yıl (2) ve 11-15 yıl (3) olanların dağıtım adaleti algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanların (4) çalışma yaşamında geçirdikleri süre 1-5 yıl (1), 6-10 yıl (2) ve 11-15 yıl (3) olanlardan dağıtım adaleti algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-1 = 0,2269; 4-2 = 0,4168; 4-3= 0,3584,  $p \leq 0,05$ ).

Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanlar (4) ile 1-5 yıl (1), 6-10 yıl (2) ve 11-15 yıl (3) olanların dağıtım adaleti algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanların (4) çalışma yaşamında geçirdikleri süre 1-5 yıl (1), 6-10 yıl (2) ve 11-15 yıl (3) olanlardan dağıtım adaleti algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-1 = 0,2269; 4-2 = 0,4168; 4-3= 0,3584,  $p \leq 0,05$ ).

Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanlar (4) ile 11-15 yıl (3) olanların kişiler arası adalet algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanların (4) çalışma yaşamında geçirdikleri süre 11-15 yıl (3) olanlardan kişiler arası adalet algıları daha yüksektir. Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 1-5 yıl olanlar (1) ile 11-15 yıl (3) olanların kişiler arası adalet algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 1-5 yıl olanların (1) çalışma yaşamında geçirdikleri süre 11-15 yıl (3) olanlardan kişiler arası adalet algıları daha yüksektir. (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-3 = 0,238; 1-3 = 0,229  $p \leq 0,05$ ).

Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanlar (4) ile 11-15 yıl (3) olanların bilgisel adalet algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanların (4) çalışma yaşamında geçirdikleri süre 11-15 yıl (3) olanlardan bilgisel adalet algıları daha yüksektir (ortalama farklılığı, 4-3 = 0,238;  $p \leq 0,05$ ). Bilgisel adalet algısının çalışma yaşamında geçirilen süreye göre farklılaşması LSD sonuçlarına göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımamaktadır.

Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanlar (4) ile 1-5 yıl (1) ve 11-15 yıl (3) olanların iş doyumları arasında anlamlı farklılık vardır. Çalışma yaşamında geçirdikleri süre 16 ve üzeri olanların (4) çalışma yaşamında geçirdikleri süre 1-5 yıl (1) ve 11-15 yıl (3) olanlardan iş doyumları daha yüksektir (ortalama farklılığı sırasıyla, 4-1 = 0,2149; 4-3= 0,3049,  $p \leq 0,05$ ). LSD sonuçları Ek 4'de yer almaktadır.

### **3.7.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

Yapılan analiz sonucunda, İskenderun Demir ve Çelik Fabrikası'ndaki 670 beyaz yakalı çalışanın işlemsel adalet algılarının ortalaması 3,22; dağıtım adaleti algılarının ortalaması 3,22; kişiler arası adalet algılarının ortalaması 4,04; bilgisel adalet algılarının ortalamaları 3,74; iş doyumlarının ortalaması 3,98 olarak çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılanların kişiler arası adalet algıları en yüksek ortalamaya sahiptir. İş doyumlarının ortalaması da yüksek çıkmıştır. Bilgisel adalet algıları kişiler arası adalet algılarına kıyasla daha düşüktür fakat yüksek bir ortalamaya sahiptir denebilir. Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algıları ise diğer adalet algılarına göre daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan kişilerin örgütsel adalet algıları ve iş doyumları ortalamalarının orta değerlerin üstünde olduğu görülmüştür.

En yüksek standart sapma 1,1364 ile dağıtım adaleti algısının, en düşük standart sapma da 0,6621 ile iş doyumuna aittir. Ankete katılanlar en çok dağıtım adaleti

algısı konusunda birbirinden farklı yanıtlar vermişlerdir. Analizde bulunan ortalama ve standart sapmalar Tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 15: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Ortalama ve Standart Sapmaları**

	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
İşlemsel Adalet	0,71	5,00	3,2180	0,9303
Dağıtım Adaleti	0,75	5,00	3,2178	1,1364
Kişiler Arası Adalet	1,00	5,00	4,0390	0,8068
Bilgisel Adalet	0,75	5,00	3,7474	0,9714
İş Doyumu	0,28	5,00	3,9799	0,6621

#### **3.7.4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi**

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın temel amacı olan örgütsel adalet algısı boyutlarının iş doyumuna üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun yanında örgütsel adalet algısı boyutlarının kendi aralarındaki ve her birinin iş doyumuna ile olan ilişkilerin bakılmıştır. Basit korelasyon ve aşamalı regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

##### **3.7.4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi**

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılacak ortak aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon

katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2004; 32).

İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, deneklerin X değişkenine ait değerlerinin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerinin de artma eğiliminde olduğunu ya da X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olduğunu gösterir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması ise, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşme eğiliminde olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2004; 32).

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; beş grup birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkilidir. İşlemsel adalet özellikle dağıtım adaleti ( $r = 0,582$ ) ve bilgisel adalet ( $r = 0,567$ ) ile orta düzeyde ilişkiye sahiptir. Kişiler arası adalet ile bilgisel adalet arasında ( $r = 0,644$ ) da orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Buna göre en yüksek ilişki düzeyleri kişiler arası adalet ve bilgisel adalet arasında ve dağıtım adaleti ile işlemsel adalet arasındadır.

İş doyumunu ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki düzeylerine bakıldığında; dört boyutun da iş doyumunu ile orta düzeye yakın olarak ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırmamızda iş doyumunun kişiler arası adalet ile olan ilişkisi ( $r = 0,303$ ) diğer adalet boyutlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Bunu sırasıyla, dağıtım adaleti ( $r = 0,260$ ), bilgisel adalet ( $r = 0,259$ ) ve işlemsel adalet ( $r = 0,244$ ) izlemektedir. Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisinin incelendiği korelasyon analizi Tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 16: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi (Basit Korelasyon Analizi)**

		İşlemsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Kişiler Arası Adalet	Bilgisel Adalet	İş Doyumu
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyon	1,000	,582**	,475**	,567**	,244**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,	,000	,000	,000	,000
	N	667	666	665	665	666
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon	,582**	1,000	,342**	,413**	,260**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,	,000	,000	,000
	N	666	667	666	666	667
Kişiler Ar. Adalet	Pearson Korelasyon	,475**	,342**	1,000	,644**	,303**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,	,000	,000
	N	665	666	666	666	666
Bilgisel Adalet	Pearson Korelasyon	,567**	,413**	,644**	1,000	,259**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,000	,	,000
	N	665	666	666	666	666
İş Doyumu	Pearson Korelasyon	,244**	,260**	,303**	,259**	1,000
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,000	,000	,
	N	666	667	666	666	667

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

### 3.7.4.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkileri

Çoklu regresyon analizinde kullanılan pek çok yöntem vardır. SPSS paket programında da varolan ve yaygın olarak kullanılan üç yöntem standart, aşamalı ve hiyerarşik yaklaşımlardır. Aşamalı regresyon analizinde regresyon eşitliğine ya da modeline sadece, bağımlı değişkenin önemli yordayıcıları olan, yani bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan bağımsız değişkenler alınır, diğer değişkenler eşitlik dışında bırakılır (Büyüköztürk, 2004; 95). Bu çalışmada aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır.

**H<sub>1</sub>** : Örgütsel adalet algısı boyutlarının çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı etkileri vardır.

**Tablo 17: İş Doyumunun İlişkilendirilmesine İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi**

Model	Katsayılar		Beta	t	p
	B	Std. Hata			
1 (Sabit) Kişiler Arası Ad.	2,955	0,124		23,860	,000
	,255	0,030	0,312	8,464	,000
2 (Sabit) Kişiler Arası Ad. Dağıtım Ad.	2,836	0,125		22,599	,000
	,208	0,032	0,255	6,569	,000
	9,541E-02	0,023	0,165	4,238	,000

Bağımlı Değişken: İş Doyumu

Aşamalı regresyon analizine göre, kişiler arası adalet ve dağıtım adaleti boyutlarının iş doyumu üzerinde anlamlı etkileri vardır. Diğer adalet algısı boyutları (işlemsel adalet ve bilgisel adalet) bağımlı değişkendeki varyansa anlamlı katkılarının olmaması nedeniyle eşitlik dışında bırakılmışlardır.

### 3.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Faktör analizi sonucunda kullanılan ölçeğin (Colquitt, 2001) dört örgütsel adalet algısı boyutunu açıkladığı görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda ölçülen boyutlara ilişkin güvenilirliklerin de yüksek olduğu saptanmıştır.

Yapılan t testi ile  $p \leq 0,05$  düzeyinde erkeklerin dağıtım adaleti algılarının kadınların dağıtım adaleti algılarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.  $p \leq 0,10$  düzeyinde, aynı zamanda erkeklerin işlemsel adalet algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet algıları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçları birbirinden farklıdır. Pek çok konudaki algıları açısından olduğu gibi erkek ve kadınların adalet algıları da keskin olarak farklılaşmaktadır (Robinson, 2004; 20 içinde Deaux, 1976, Crosby, 1982). Bunun nedenlerinden biri erkek ve kadınların kazanımların dağıtımı ve bu kazanımlarla ilgili işlemler açısından farklı uygulamalar ve zaman zaman da ayrımlarla karşılaşmaları olabilir. Araştırmada ortaya çıkan farklılıklar da bu doğrultuda açıklanabilir.



Yaş ile ilgili yapılan analizlerin bulgularına göre, yaş ilerledikçe örgütsel adalet algılarının arttığı söylenebilir. Bu bulgu Goldman'ın (2001) yaptığı araştırma sonucuyla tutarlıdır. Yaş ilerledikçe örgütsel adalet algısının artması gençlerin beklentilerinin fazla olmasına ve olumsuzluklar karşısındaki tüm tepkileri gibi adaletsizlikler karşısında da daha tepkili olmalarına bağlanabilir.

Kurumda çalışma süreleri ve örgütsel adalet algılarının ilişkisi ile ilgili bulgulara göre, süre arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığı gözlenmiştir. Sadece kişiler arası adalet algısı çalışma süresi 1 yıldan az olan kişilerin 1-4 yıl olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum, kişilerin yeni işe başlamalarından kaynaklanabilir. Henüz yöneticilerle fazla iletişim kuramamış olabilirler. Çalışma yaşamında geçen süreye baktığımızda, sonucun aynı olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 1-5 yıl olanların 11-15 yıl olanlara göre kişiler arası adalet algıları daha yüksek çıkmıştır.

İş doyumu ile demografik özelliklerin ilişkisine bakıldığında,  $p \leq 0,10$  düzeyinde erkeklerin iş doyumlarının kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Cinsiyetin iş doyumu üzerindeki etkisi ile ilgili yazında farklı yorumlar yapılmıştır. Bu çalışmada bulunan sonuç yazındaki birçok araştırmanın (örneğin; Hulin ve Smith (1964); Locke, Fitzpatrick ve White (1983)) bulgularıyla tutarlıdır. Onlara göre de, erkekler kadınlara göre daha doyumludurlar. İş doyumu ile ilgili yazında sıkça vurgulandığı gibi kadınların annelik, eşlik pozisyonları ve aldıkları ücret iş doyumlarının erkeklere göre daha düşük olmasında etkili olmaktadır.

Yazında, yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı konusunda birbiriyle uyumlu sonuçlar vardır. Yaş ilerledikçe çalışanların işteki gerginlikleri azalır, deneyim kazandıkları için işlerinde daha rahat çalışırlar, ödüller karşısında gençlere göre daha doyumlu olurlar. Bu nedenlerle, yaş ilerledikçe iş doyumunun artması olası bir sonuçtur. Bu çalışmada da diğer araştırmalarla tutarlı olarak yaş arttıkça iş doyumunun arttığı saptanmıştır (örneğin; Lee ve Wilbur, 1985; Wringt, Hamilton, 1978; A. Kalleberg ve A. Loscocco, 1983).

Bulgularda kurumda çalışma süreleri bakımından iş doyumunu düzeyinde herhangi bir fark görülmemiştir. Çalışma yaşamında geçirdikleri süreye göre ise, iş doyumunun farklılaşmış, hizmet süresi arttıkça arttığı gözlenmiştir. Yapılan önceki araştırmalarda da (Kalleberg, Loscocco, 1983; Tosun, 1998; Kasapoğlu, 1992) hizmet süresi ile yaşın birbirine benzer olduğu ve hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığı belirtilmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler ile ilgili sonuçlar örgütsel adalet boyutlarını inceleyen diğer araştırma bulgularıyla tutarlıdır. Yapılan araştırmalarda dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutları arasında aşırı derecede yüksek bağıntılar bulunmuştur (Sweeney ve McFarlin, 1997; Welbourne, Balkin ve Gomez Mejia, 1995). Bu nedenle Folger (1987) gibi çoğu araştırmacı farklı yapılar olamayacaklarını düşünmüştür.

İşlemsel adaletin dağıtım adaletine göre, kişiler arası ve bilgisel adalet ile daha ilişkili olduğunu da görmekteyiz. Bu sonuç da önceki bulgularla tutarlıdır. İşlemsel adalet etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti algısına göre daha çok ilişkilidir. Önceki araştırmalarda etkileşim adaleti ile işlemsel adalet arasındaki yapı ayrımı sorunu incelenmiştir. Bazı çalışmalarda (örneğin; Cropanzano ve Greenberg (1997)) etkileşim adaleti işlemsel adaletin sosyal boyutu olarak kabul edilmiştir.

Greenberg (1993), kişiler arası adaletin dağıtım adaleti ile, bilgisel adaletin işlemsel adalet ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada, hem işlemsel adalet hem de dağıtım adaleti bilgisel adalet ile daha ilişkili çıkmıştır. Ancak, dağıtım adaletinin kişiler arası adalet ile olan ilişkisinin bilgisel adalet ile olan ilişkisine göre çok da düşük olmadığı görülmektedir.

Özetle, örgütsel adalet boyutlarının birbirleri arasında ve örgütsel adalet boyutları ile çalışanların iş doyumları arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Daha önceden yapılan araştırmalarda iş doyumunun özellikle dağıtım adaleti ile olan ilişkisinin yüksek olduğu görülmektedir (Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985; Cropanzano, Folger ve Konovsky, 1987; Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve

Sweeney, 1992; Bennett ve Martin, 1996; Schappe, 1998; Robinson, 2004). Bu araştırmada ise, kişiler arası adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki daha yüksek çıkmıştır.

Adalet algısı boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkileri ile ilgili bulgulara göre, örgütsel adalet boyutlarından kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Araştırma bulguları dağıtım adaleti algılarının iş doyumunu üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Ancak, kişiler arası adalet algılarının iş doyumunu üzerindeki etkisi dağıtım adaletinin etkisinden daha yüksek çıkmıştır.

Bu durum kuruma özgü olabilir. İskenderun Demir ve elik Fabrikasında alışan beyaz yakalı çalışanların dağıtılan kazanımlardan çok kişiler arası ilişkilere önem verdiği ve bunun da iş doyumlarını etkilediği söylenebilir. Çalışanların kişiler arası adalet algılarının yüksek olması iş doyumlarının yükselmesine neden olmuştur. Kendisine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini düşünen çalışanın iş doyumunun artması olası bir sonuçtur. Ancak bu bulgunun nedenleri kültürel de olabilir. Yapılacak yeni araştırmalar bu konuda ışık tutacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel adalete ilişkin kuramsal yaklaşımlarda farklılıklar görülmektedir. Çok fazla sayıda kuram olması örgütsel adalet algısı boyutlarının sınıflandırılmasını güçleştirmiştir. Örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne derecede birbirleriyle ilişkili olduğu ve aralarında nasıl ayırım yapılabileceği yazında önemli bir sorun olmuştur. Bazı araştırmacılar halen adaleti tek bir boyut olarak kabul ederken (Martocchio ve Judge, 1995), bazıları farklı boyutlara ayırıp benzerlik ve farklılıklarını incelemiştir. Bazıları iki boyutlu (Fox, Spector ve Miles, 2001; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002), bazıları üç boyutlu (Aryee, Budwar ve Chen, 2002; Lim, 2002) bir yaklaşımı benimsemiştir. Üç boyutlu yaklaşıma göre örgütsel adalet algıları dağıtım adaleti (dağıtılan kazanımların adilliği), işlemsel adalet (kararların verilmesinde izlenen işlemlerin adilliği) ve etkileşim adaleti (işlemler uygulanırken çalışanların maruz kaldıkları davranışların adilliği) olarak üç boyuta ayrılmaktadır. Greenberg 1993 yılında, örgütsel adalet algılarının dört boyut olarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir. Etkileşim adaleti algılarını kişiler arası adalet algıları (kişiler arası davranışların adilliği) ve bilgisel adalet algıları (uygulanan işlemler hakkında açıklama yapılması) olarak ikiye ayırarak örgütsel adalet algılarını dört boyuta ayırmıştır. Daha sonra, Colquitt bu alanda görgül bir araştırma yaparak dört boyutlu modeli doğrulamıştır. Kişiler arası adalet ve bilgisel adalet algılarının örgüt üzerinde birbirlerinden farklı etkileri olduğunu saptamıştır.

Örgütsel adalet algısı üzerinde yurt dışındakine benzer olarak Türkiye’de de yapılan araştırma sayıları (örneğin; Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi (Wasti, 2001); Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü (İşbaşı, 2001); Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi (Yıldırım, 2002); Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Özdevecioğlu, 2003); Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals (Erdoğan, 2002); Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet

Algısı (İşcan ve Naktiyok, 2004)) gittikçe artmaktadır. Ancak yeterli sayıya ulaştığı söylenemez.

Çalışmada yapılan araştırma sonuçlarına değinmeden önce kısıtların vurgulanması çalışmanın bulgularının yorumlanmasında yararlı olacaktır. Çalışmanın tek bir şirketle sınırlı kalması bu kısıtlardan birisidir. Önceden belirtildiği gibi, örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesinde ve bir genellemeye gidilmesinde bu araştırmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Daha sonraki çalışmalarda benzer araştırmaların birden fazla kurum ve sektörde uygulanmasıyla, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilecektir. Bu anlamda bu çalışmanın gelecekte yapılacak benzer çalışmalara yol göstermesi umulmaktadır.

Örgütsel adaletin ve boyutlarının ölçülmesi hem kavramlar soyut olduğundan, hem de konu ile ilgili gerek yöneticilerin gerekse çalışanların hassasiyetleri yüksek olduğundan oldukça zordur. Nitekim araştırmayı yürütmek amacıyla başvuru alan pek çok kurum bu nedenle çalışmaya sıcak bakmamıştır. Bu çalışmada yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizleri uygun sonuçlar vermiş olmakla birlikte, adalet algılarının ve yine çalışmada ele alınan bir diğer değişken olan iş doyumunun oldukça yüksek çıkması bu tür çalışmaların sosyal arzulanırlığın etkileri dikkate alınarak yorumlanması gerekliliği üzerinde durmayı gerektirir.

Araştırma sonuçlarında dikkati çeken önemli bir nokta, çalışanların kişiler arası adalet algılarının iş doyumunu üzerinde dağıtım adaletinden daha yüksek bir ilişki düzeyine sahip olmasıdır. Yapılan önceki araştırmalarda, özellikle dağıtım adaleti algısının iş doyumunu ile en yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu saptanmıştır (Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985; Cropanzano, Folger ve Konovsky, 1987; Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Bennett ve Martin, 1996; Schappe, 1998; Robinson, 2004). Bu sonucun araştırmaya konu olan kuruma özel olma olasılığı vardır. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların elde ettikleri sonuçlardan çok kişiler arası ilişkilere önem verdikleri sonucuna varılabilir. Ancak Türkiye’de farklı kurumlarda bu ilişki araştırılarak, bu sonucun kültür, örgüt kültürü, değerler ve iş görme anlayışı vb. değişkenlerle de bağlantıları incelenmelidir.

Ayrıca, örgütsel adalet algısı boyutlarının ve iş doyumunun ortalamalarına bakıldığında, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti algılarının yeterince yüksek olmadığı, özellikle kişiler arası adalet algıları ve iş doyumunu ortalamalarının diğerlerine oranla daha yüksek olduğu gözlenmiştir. İskenderun Demir ve Çelik Fabrikası'nda çalışan 670 beyaz yakalı çalışanın kazanımların dağıtılması ve bu kazanımların dağıtılmasında izlenen işlemler konusunda adalet algılarının düşük olduğu, amirlerinin onlara karşı davranışları ve bilgi aktarımları konusunda adalet algılarının ise yüksek olduğu söylenebilir. Özellikle kişiler arası adalet algılarının yüksekliği iş doyumlarının yükselmesini sağlamıştır.

Örgütsel adalet algısı boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde, işlemsel adaletin dağıtım adaleti ile olan, kişiler arası adaletin de bilgisel adalet ile olan ilişki düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Dağıtım adaleti ile işlemsel adalet algılarının ilişki düzeylerinin yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Yapılan önceki araştırmalarda da, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutları arasında aşırı derecede yüksek bağıntılar bulunmuş ve Folger (1987) gibi çoğu araştırmacı farklı yapılar olamayacaklarını dahi düşünmüştür. Kişiler arası adalet ve bilgisel adalet algılarının her ikisi de çalışanların amirleri hakkındaki adalet algıları ile ilgilidir. Etkileşim adaletinin ikiye ayrılması sonucu oluşan bilgisel adalet ve kişiler arası adalet algıları arasında yüksek ilişki düzeyinin çıkması da beklenen bir sonuçtur.

Analiz sonuçlarına göre, işlemsel adalet dağıtım adaletine göre kişiler arası ve bilgisel adalet algılarıyla daha ilişkilidir. Etkileşim adaleti ile işlemsel adalet arasındaki yapı ayrımı sorunu önceki araştırmalarda incelenmiştir. Etkileşim adaletini işlemsel adaletten ayrı bir boyut olarak kabul eden görüşler çok fazla olmamıştır. Etkileşim adaleti ve işlemsel adaleti iki ayrı boyut olarak inceleyen ve aralarındaki ayrımın kabul edildiği çalışmalar yapılmıştır (Barling ve Philips, 1993; Blader ve Tyler, 2000; Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Moye, Masterson ve Bartol, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997). Greenberg (1993) kişiler arası adalet algısını dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkili olarak, bilgisel adalet algısını da işlemsel adaletin sosyal yönüyle ilişkili olarak tanımlamıştır. Kişiler arası adaletin dağıtım adaleti ile daha ilişkili olarak

saptanması beklenirken, bu çalışmada kişiler arası adalet işlemsel adalet ile daha ilişkili olarak saptanmıştır. Ancak, dağıtım adaletinin kişiler arası adalet ile olan ilişki düzeyinin işlemsel adalet ile olan ilişkisiyle kıyaslandığında çok düşük olmadığı, kişiler arası adaletin dağıtım ve işlemsel adalet algılarının her ikisiyle de orta düzeyde ilişki düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Kişisel değişkenlerden cinsiyet ile örgütsel adalet algısı boyutlarının ilişkisine bakıldığında, erkeklerin dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkek ve kadınların adalet algılarının keskin olarak birbirinden farklılaşması, farklı uygulamalara ve bazen de ayrımlara maruz kalmaları bu konuda yapılan araştırmalarda farklı bulgular saptanmasına neden olmaktadır.

Cinsiyetler arasındaki iş doyum düzeylerinin karşılaştırılmasına bakıldığında, erkeklerin iş doyumlarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yazındaki birçok araştırmanın (örneğin; Hulin ve Smith (1964); Locke, Fitzpatrick ve White (1983)) bulgularıyla tutarlıdır. Yazında daha önce de belirtildiği gibi kadınların annelik ve eşlik rolleri ile işteki rollerinin çatışması ve aldıkları ücret iş doyumlarını etkilemektedir.

Yaş değişkenine bakıldığında, yaş ilerledikçe örgütsel adalet algılarının arttığı saptanmıştır. Yaş ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki yazında çok fazla incelenen bir konu olmamıştır. Goldman, 2001 yılında yaptığı çalışmasında bu ilişkiyi incelemiştir. Genel olarak denilebilir ki, yaş arttıkça örgütsel adalet algıları da artmaktadır (Robinson, 2004; 102). Bu araştırmada bulunan sonuç ile Goldman'ın araştırma sonucu aynıdır.

Yaşa göre iş doyum düzeylerine bakıldığında, yapılan önceki araştırma sonuçlarında (Lee ve Wilbur, 1985; Wringt, Hamilton, 1978; A. Kalleberg ve A. Loscocco, 1983) olduğu gibi, bu çalışmada da iş doyumunun yaş ilerledikçe arttığı saptanmıştır. Araştırmacılara göre bunun nedeni, yaşla birlikte işe bağlı gerginliğin azalması, deneyim kazanılmasıyla zorluklarla başa çıkmanın kolaylaşması, genç olanların hiyerarşik düzende daha çok rutin işlerle uğraşması ve yeni olduklarından

örgüte uyum sağlamakta daha çok sorun yaşamalarıdır. Ayrıca gençlerin beklentileri her zaman daha fazladır. Beklentilerinin fazla olması yaşça büyük olan çalışanlara göre daha doyumsuz olmalarına yol açmaktadır.

Araştırmada, kurumda çalışma süreleri arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığı bulunmuştur. Sadece çalışma süresi 1 yıldan az olan kişilerin kişiler arası adalet algıları, çalışma süresi 1-4 yıl olanlarla kıyaslandığında daha yüksek çıkmıştır. Çalışma yaşamında geçen süre ve örgütsel adalet algıları açısından da sonuç aynı çıkmıştır. Aynı şekilde hizmet süresi 1-5 yıl olanların 11-15 yıl olanlara göre kişiler arası adalet algıları daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç kişilerin yeni işe başlamış olmalarına ve sosyalleşmelerinin henüz tamamlanmamış olmasına bağlanabilir.

İş doyumunun ise, kurumda çalışma süresine göre farklılaşmadığı fakat, çalışma yaşamında geçirilen süreye göre farklılaşıp, hizmet süresi arttıkça arttığı görülmüştür. Yapılan önceki araştırmalarda da (Kalleberg, Loscocco, 1983; Tosun, 1998; Kasapoğlu, 1992) hizmet süresi arttıkça iş doyumunun arttığı saptanmıştır. Hizmet süresi arttıkça genelde meslekte var olan sorunlar çözüme kavuşur, gelecek kaygısı azalmaya başlar ve bunun yanında yaş da hizmet süresi ile birlikte yükseldiğinden iş doyumunu olumlu yönde etkilenir.

Örgütsel adalet örgütler ve çalışanlar için önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet algılarının çok sayıda sonuç değişkeniyle ilişkisi vardır (performans, işten ayrılma niyeti, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, personel güçlendirme, lider/üye mübadelesi, örgütsel güven, saldırganlık vb.). Örgütsel adalet bu örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Örgütsel adalet algılarının olumsuz etkilerini azaltmak için örgüt yöneticilerinin iletişim, performans değerlendirme sistemi, ücret yapısı, terfi, ödüllendirme sistemi, kararlara katılım, şeffaflık vb. konularda adaleti sağlamaları ve bir takım çalışmalar yapmaları gerekir. Bunun için, kaynak, ödül ve cezaların çalışanlar arasında adil dağıtımının sağlanması, terfilerin liyakat esasına göre yapılması, çalışanlara güvenme ve onlarla iletişim kurma, çalışanlara saygı, sevgi gösterme, takdir etme, kararlara çalışanların katılımlarının sağlanması, çalışanlara verilen kararlara itiraz edebilme ve



düzeltilme fırsatının tanınması, kararların ön yargıdan tamamen uzak, etik kurallara uygun olarak verilmesi, her türlü ayrımcılıktan uzak durulması vb. çalışmalar yapılabilir. Örgütler eksikliklerini görebilmek için zaman zaman çalışanlarının adalet algılarını ölçmelidirler.

1930 yılından günümüze kadar iş doyumunu üzerinde çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Örgütler üzerinde olumlu etkileri olan iş doyumunu, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk duygusudur. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar daha başarılı, mutlu ve verimlidirler. Yaptıkları işlerin kalitesi daha yüksektir. İş doyumunu düşük olan çalışanlar ise, devamsızlık yaparlar, performanslarını düşürürler ve örgütlerinden gittikçe yabancılaşırlar. İş doyumunu örgütlerin başarısı için oldukça önem arz eden bir kavramdır. Kişinin yaşamının büyük bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle iş doyumunun sadece örgütsel değil kişisel sonuçları da vardır. Çalışanlar işlerinde gereksinimlerini doyuramazlarsa önemli davranışsal sonuçlar gösterirler. Çalışanın edilgenliği, sorumluluktan kaçması, düşmanca tutumlar göstermesi, direnmesi, düşük iş verimi, devamsızlık, işten ayrılmak istemesi, sosyal, ruhsal ve bedeni rahatsızlık ve bozukluklar göstermesi iş doyumunun sonuçlarıdır. Çalışanların doyumuna neden olan değişkenlerden biri de örgütte adaletin olmamasıdır. Örgütler, örgütsel adaletin dört boyutuna da çalışanlarının iş doyumlarının sağlanması bakımından önem vermelidirler. Daha birçok örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde etkileri olan örgütsel adalet kavramı örgütlerce üzerinde durulması gerekli bir örgütsel değişkendir.

Bu çalışmada örgütsel adalet algıları ve iş doyumunu değişkenlerinin çalışma yaşamı açısından önemli kavramlar olduğu görülmüştür. Her iki kavram da örgütler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olan kavramlardır. Yapılan çalışmada ulaşılan bulgular sonucunda, örgütsel adalet algısı boyutlarından kişiler arası adalet ve dağıtım adaletinin çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır.

Bulunan bulgulara göre, çalışanların kişiler arası ve dağıtım adaleti algıları arttıkça iş doyum düzeyleri de artacaktır. Yazında yapılan önceki araştırma

sonuçlarıyla tutarlı olarak örgütsel adalet algısının çalışanların iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olduğu doğrulanmıştır. Çalışanlar ve örgütler üzerinde önemli etkileri olan iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı değişkenleriyle ilgili olarak yeni araştırmaların yapılması ve yeni ölçeklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, bu çalışmanın uygulamacı ve akademisyenlere yol gösterici olması, gelecek çalışmalara yön vermesi hedeflenmiştir.

Hukuksal adalet nasıl bir toplumda refahın sağlanması, haksızlıkların önlenmesi ve bir düzen sağlanması için olmazsa olmaz bir kavramsa örgütler de örgütsel adalete çalışanlarının refahı ve örgütsel düzen için önem vermelidirler.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar:

Akat, İlder, Budak, Gönül, Budak, Gülay. (2002). *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, IV. Baskı, İzmir.

Büyüköztürk, Şener. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Pegem Yayıncılık, IV. Baskı.

Ellis, Steve, Dick, Penny. (2003). *Introduction to Organizational Behaviour*. London.

Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İşletme Fakültesi Yayını, No.266, İstanbul.

Eren, Erol. (1993). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Yenilenmiş V. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Yenilenmiş VI. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Griffin, Ricky, Moorhead, Gregory. (1986). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company.

Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. (2004). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, Arizona State University, Mc Graw Hill.

Riggio, Ronald E. (2003). *Introduction to Individual Organizational Psychology*. University of California, Kravis Leadership Institute, Prentice Hall.

## **Makaleler:**

Aksu, Günay, Acuner, Ahmet Münir, Tabak, Ruhi Selçuk. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55:4, 271-282.

Ambrose, Maureen L. (2000). Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables. *Social Justice Research*, 13:1, 25-40.

Anderson, Denise M., Shinew, Kimberly J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Recurring Issue in the Field. *Journal of Leisure Research*, 35:2, 228-247.

Ardıç, Kadir, Baş, Türker. (2000). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması. Erişim: 23.08.2005, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), 1-8.

Aydınlı, Halil İbrahim. (2005). İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, Sayı: 149, Nergiz Matbaası, Ankara, 62-84.

Bakan, İsmail, Büyükebeşe, Tuba. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7), 1-30.

Barling, J., Philips, M. (1993). Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *Journal of Psychology*, 127, 199-227.

Beugre Constant D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13: 7, 1091-1104.

Bies, Robert J., Shapiro, Debra L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*, 31:3, 676-685.

Bobocel, D. Ramona, Debeyer, Michelle. (1998). Explaining Controversial Organizational Decisions: To Legitimate the Means or the Ends. *Social Justice Research*, 11:1, 21-40.

Brockner, Joel, Tyler, Tom R., Schneider, Rochelle Cooper. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.

Brockner, Joel, Konovsky, Mary, Schneider, Rochelle Cooper, Folger, Robert, Martin, Christopher, Bies Robert J. (1994). Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. *Academy of Management Journal*, 37:2, 397-409.

Brockner, Joel, Chen, Ya-Ru, Mannix, Elizabeth A., Leung, Kwok, Skarlicki, Daniel P. (2000). Culture and Procedural Fairness: When the Effects of What You Do Depend on How You Do It. *Administrative Science Quarterly*, 45, 138-159.

Burnard, Philip, Morrison, Paul, Phillips, Ceri. (1999). Job Satisfaction Amongst Nurses in an Interim Secure Forensic Unit in Wales. *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, 9-18.

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

Coetzee, M. (2005). Employee Commitment. *University of Pretoria Etd*, Chapter 5, 1-19.

Colquitt, Jason A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 386-400.

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

Cowherd, Douglas M., Levine, David I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.

Çam, Olcay, Gümüő, Aysun, Akgün, Ebru, Bilge, Ayőegöl, Keskin, Gülseren. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemőirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İliőinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6, 213-220.

Çöl, Güner. (2003). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. "İş, güç" *Endüstri İliőikleri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6:2, 1-8.

Dailey, Robert C., Kirk, Delaney J. (1992). Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45:3, 305-317.

De Cremer, David. (2002). The Self-Relevant Implications of Distribution Rules: When Self-Esteem and Acceptance Are Influenced by Violations of the Equity Rule. *Social Justice Research*, 15:4, 327-339.

De Cremer, David, Dijke, Marius, Bos, Arjan. (2004). Distributive Justice Moderating the Effects of Self-Sacrificial Leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25:5, 466-475.

Demircan, Nigar, Ceylan, Adnan. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 10:2, Manisa, 139-150.

Dessler, Gary. (1999). How to Earn Your Employees' Commitment. *The Academy of Management Executive*, 13:2, 58-67.

Dieckman, Kristina A., Barsness, Zoe I., Sondak, Haris. (2004). Uncertainty, Fairness Perceptions and Job Satisfaction: A Field Study. *Social Justice Research*, 17:3, 237-255.

Erdil, Oya, Keskin, Halit, İmamoğlu, Salih Zeki, Erat, Serhat. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.

Erdoğan, Berrin. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, USA, 555-578.

Ergeneli, A., Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (2), 159-178.

Fisher, Cynthia. (2000). Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 185-202.

Fischer, Ronald. (2004). Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach. *International Journal of Organizational Behavior*, V: 8(3), 486-503.

Foley, Sharon, Kidder, Deborah L., Powell, Gary N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, Pergamon, 28:4, 471-496.

Folger, Robert, Konovsky, Mary A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 1, 111-130.

Frase, Larry E., Sorenson, Larry. (1992). Teacher Motivation and Satisfaction: Impact on Participatory Management. *Nassp Bulletin January*, 76:540, 37-43.

Ganzach, Yoav, Pazy, Asya. (2001). Within Occupation Sources of Variance in Incumbent Perception of Job Complexity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 95-108.

Garretto, Francie. (2000). Life Satisfaction Homeostasis and the Role of Personality. *Bachelor of Arts (Honours) Degree School of Psychology*, 1-66.

George, Jennifer M. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*. 76:2, 299-307.

Gilliland, Stephen W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to A Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79: 5, 691-701.

Goldberg, Caren B., Waldman, David. (2000). Modelling Employee Absenteeism: Testing Alternative Measures and Mediated Effects on Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 665-676.

Goldman, Barry M. (2003). The Application of Referent Cognitions Theory to Legal-Claiming by Terminated Workers: The Role of Organizational Justice and Anger. *Journal of Management*, Pergamon, 705-728.



Gopinath, C., Becker, Thomas E. (2000). Communication, Procedural Justice and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 63-83.

Green, Jutta. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. *Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies*, Blacksburg, Virginia, 1-92.

Greenberg, Jerald. (1987a). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

Greenberg, Jerald. (1987b). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends? *Journal of Applied Psychology*, 72:1, 55-61.

Greenberg, Jerald. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16:2, 399-432.

Greenberg, Jerald, Bies, Robert J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 433-444.

Güney, Salih, Varoğlu, Abdülkadir, Aktaş, Aliye M. (1996). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 53-76.

Harder, Joseph W. (1992). Play for Pay: Effects of Inequity in A Pay-For-Performance Context. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, 321-335.

Hartman, Sandra J., Yrle, Augusta C., Gale, William P. (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in A University Setting. *Journal of Business Ethics*, 20,4, 337-351.

İşbaşı, Janset Özen. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1 (1), 51-90.

Keser, Aşkın. (2005). The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa-Turkey. “ İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7:2, 52-63.

Konovsky, Mary A., Cropanzano, Russell. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76:5, 698-707.

Konovsky, Mary A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations. *Journal of Management*, 26:3, 489-511.

Lam, Simon S.K. (1996). Total Quality Management and Its Impact on Middle Managers and Front-Line Workers. *Journal of Management Development*, 15:7, 41-43.

Lam, Simon S. K., Schaubroeck, John, Aryee, Samuel. (2002). Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross –National Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23:1, Proquest Psychology Journals, 1-18.

Lambert, Eric. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, USA, 155-168.

Leck, Joanne D., Saunders, David M., Charbonneau, Micheline, (1996). Affirmative Action Programs: An Organizational Justice Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 17:1, ABI/Inform Global, 79-89.

Lee, Raymond, Wilbur, Elizabeth R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multi-Variate Analysis. *Human Relations*, 38:8, 781-791.

Lee, Cynthia, Farh, Jiing-Lih. (1999). The Effects of Gender in Organizational Justice Perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20, Hong Kong, 133-143.

Lemons, Mary A. (2003). Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women. *Sex Roles*, 49: 5/6, 247-264.

MacCoun, R. (2005). Voice, Control and Belonging: The Double-Edged Sword of Procedural Fairness. *Annual Review of Law and Social Science*, 1, 1-33.

McFarlin, Dean B., Sweeney, Paul D. (1992). Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personnel and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, 626-637.

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

Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R., Wesolowski, M.A. (1998). Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediation Role of Procedural Justice. *Journal of Management*, 24, 533-552.

Mueller, Charles W., Wynn, Tor. (2000). The Degree to Which Justice Is Valued in the Workplace. *Social Justice Research*, 13: 1, 1-24.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S.; Mckee, D.O., Mcurrian, R. (1997); An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61 (July), 85-94.

Newbye, Joe Ann E. (1999). Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia. Blacksburg, *Virginia*, 1-147.

Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H. (1993). Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36:3, 527-556.

Organ, Dennis. (1988). Restatement of Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14/4, 547-557.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, 77-96.

Özen, Janset. (2002). Örgütsel Adalet Türleri. *HFSA*, Haziran, Sayı:5, 107-117.

Özer, Melek, Karabulut, Özlem Özsoy. (2003). Yaşlılarda Yaşam Doyumu. *Turkish Journal of Geriatrics*, 6:2, 72-74.

Özer, Dr. Mustafa, Bakır, Dr. Bilal (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*. 45:2, Ankara, 117-122.

Öztürk, Zekai, DüNDAR, Hakan. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4:2, 57-67.

Pfeffer, Jeffrey, Langton, Nancy. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Social Sciences and Humanities Council of Canada*, Cornell University, 382-407.

Ployhart, Robert E., Ryan, Ann Marie. (1997). Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72:3, 308-335.

Pogson, Corrie E., Bott, Ramakrishnan, Mano, Jennifer P., Levy, Paul E. (2002). A Grounded Theory Approach to Construct Validity: Investigating First Order Constructs in Organizational Justice to Triangulate with Current Empirical Research. *Grounded Theory and Triangulation*, University of Akron, 1-20.

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

Schminke, Marshall, Ambrose, Maureen L., Noel, Terry W. (1997). The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice. *Academy of Management Journal*, 40:5, 1190-1207.

Serrano, Luiz Dias, Vieira, Jose A. Cabral. (2001). Low-Pay Higher Pay and Job Satisfaction Within the European Union Empirical Evidence from Fourteen Countries. *Department of Economics and Management University of the Azores*, 1-25.

Siu, Oi- Ling. (2001). Predictors of Job Satisfaction and Absenteesim in Two Samples of Hong Kong Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 40(2), 2002 Blackwell Science Ltd, 218-229.

Skarlicki, Daniel P., Folger, Robert, Tesluk, Paul. (1999). Personality As a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation. *Academy of Management Journal*, 42:1, 100-108.

Skitka, Linda J. (2002). Do the Means Always Justify the Ends, or Do the Ends Sometimes Justify the Means? A Value Protection Model of Justice Reasoning. *Society for Personality and Social Psychology, Pspb*, 28:5, 588-597.

Skitka, Linda J., Mullen, Elizabeth. (2002). Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning. *Personality and Social Psychology, Pspb*, 28:10, 1419-1429.

Skitka, Linda J. (2003). Of Different Minds: An Accessible Identity Model of Justice Reasoning. *Personality And Social Psychology Review*, 7:4, 286-297.

Skitka, L., Winqvist J., Hutchinson, S. (2003). Are Outcome Fairness and Outcome Favorability Distinguishable Psychological Constructs? A Meta - Analytic Review. *Social Justice Research*, 16:4, 309-341.

Stark, E, Thomas, L., Poppler, P. (2000). Can Personality Matter More Than Justice? A Study of Downsizing and Layoff Survivors in the USA and Implications for Cross Cultural Study. *Business And Administrative Sciences*, 1-29.

Tang, Thomas Li-Ping, Baldwin, Linda J. Sarsfield. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61.3; Abı/Inform Global, 25-31.

Tarlan, Deniz, Tütüncü, Özkan. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3:2, 141-163.

Tengilimoğlu, Dilaver. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 23-45.

Thoms, Peg, Dose, Jennifer, Scott, Kimberly. (2002). Relationships Between Accountability, Job Satisfaction and Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13:3, Wiley Periodicals, 307-323.

Tütüncü, Özkan. (2000). Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2:4, 106-120.

Wasti, S. Arzu. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.

Viswesvaran, Chockalingam, Ones, Deniz S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38,3, 193-203.

#### **Tezler:**

Demir, Ayşe Şebnem. (2005). *Eğitimde Kalite Yaklaşımları Dersi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Ankara, 1-29.

Franz, Cheryl. (2004). *A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice*. Wayne State University, Detroit, Michigan, 1-158.

Kantarıcı, Kemal. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir, 1-146.

Özkan, Pınar. (2005). *Türkiye’de İlişki Pazarlaması: Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 1-267.

Robinson, Karen L. (2004). The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego*, 1-156.

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

### **Bildiriler:**

Bemmel Brian, Brown, Graham, Barclay, Laurie. (2004). The Effect of Policy on Fairness Perceptions. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.

İşbaşı, Janset Ö. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 359-372.

Laschinger, Heather K. Spence, Finegan, Joan E. (2004). Empowerment, Interactional Justice, Trust and Respect: A Nursing Recruitment and Retention Strategy. *Academy of Management Best Conference*, 1-6.

Özmen, Ömür Timurcanday, Arbak, Yasemin, Özer, Pınar Süral. (2005). Değerler ve Adalet. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 161-162.

Takeuchi, Riki, Marinova, Sophia V., Lepak, David P, Moon, Henry K. (2004). Justice Climate As A Missing Link for the Relationship Between High Investment HRM Systems and OCBS. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.



Yang, Jane, , Peng, T.K., Mossholder, Kevin W. (2004). Procedural Justice Climate and Group Power Distance Orientation: A Case of Cross-Level Effects. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.

### **İnternet:**

Akyıldız, Murat. (2005). *Faktör Analizi Tanıtımı ve Uygulanması*. Erişim: 25.11.2005, [www.istatistik.gen.tr](http://www.istatistik.gen.tr).

Chelte, Anthony, Wright, James, Tausky, Curt. (2005). *Did Job Satisfaction Really Drop During the 1970's*. Erişim: 18.02.2006, <http://www.bls.gov/opub/mlr/1982/11/rpt1full.pdf>, 33-36.

Çınar, Füsün. (2002). *Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)*. Erişim: 22.05.2005, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/>, 1-6.

Farh, Jiing-Lih. (2004). *Organizational Citizenship Behavior in the Republic of China*. Erişim: 22.06.2004, [repository.ust.hk/handle/1783.1/669 – 10k](http://repository.ust.hk/handle/1783.1/669-10k).

Fearne, Andrew, Duffy, Rachel, Hornibrook, Susan. (2004). *Measuring Distributive and Procedural Justice in Buyer/Supplier Relationships: An Empirical Study of UK Supermarket Supply Chains*. Erişim: 18.02.2006, [http://www.racetothetop.org/documents/reports/Fearne et al\\_EAAE-Paris.pdf](http://www.racetothetop.org/documents/reports/Fearne_et_al_EAAE-Paris.pdf), 1-22.

Fettahlıoğlu, Okan, Ö., Fettahlıoğlu, H. Seçil. (2005). *Bankacılık ve Zaman Yönetimi-2*. KSÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Erişim: 03.11.2005, [www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/banvezam.htm](http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/banvezam.htm), 1-11.

Göksel, Sibel, Karabilgin, Sürel. (2006). *Geribildirim*. Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, Erişim: 26.03.2006, [www.ctf.edu.tr/farma/tfd/rftizmir07geribildirimgoksel.pdf](http://www.ctf.edu.tr/farma/tfd/rftizmir07geribildirimgoksel.pdf).

Hess, Ronald, Ambrose, Maureen. (2005). *The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling*. Erişim:03.07.2005, [userwww.sfsu.edu/~ibec/papers/12.pdf](http://userwww.sfsu.edu/~ibec/papers/12.pdf).

Ioma. (2004). *Pay for Performance Report*. Issue 04-2, Erişim: 26.01.2006 [www.ioma.com](http://www.ioma.com), 9-14.

İşcan, Ö. F., Naktiyok A. (2004). *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı*. Erişim: 07.11.2005, [www.politics.ankara.edu.tr/dergi](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi), 1-14.

Kırel, Çiğdem. (1999). *Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28:2/Kasım, Erişim: 23.08.2005, [www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm), 115-136.

Kim, Tae-Yeol. (2004). *The Effects of Cognitive Appraisal on Justice Judgements: How Do Asians Differ from US Americans, and Why?* University of North Caroline at Chapel Hill, Erişim: 20.11.2005, [www.fbe.hku.hk/doc/seminars/multimedia/seminar.20040506.pdf](http://www.fbe.hku.hk/doc/seminars/multimedia/seminar.20040506.pdf), 1-110.

Kömürcüoğlu, Hüseyin. (2005). *Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık*. Erişim: 23.08.2005, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/insan.htm>.

Kuşdil, Ersin, Bayram, Nuran, Aytaç, Serpil, Bilgel, Nazan. (2005). *Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi*, Erişim: 24.01.2006, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), 1-8.

Lau, C., Lim, E. (2005). *The Relationship Between Procedural Justice and Managerial Performance: The Effect of Participation*. Erişim: 20.11.2005, [www.af.ecel.uwa.edu.au/?f=945](http://www.af.ecel.uwa.edu.au/?f=945).

Lee, Hyung-Ryong. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice As A Mediator of The Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. Erişim: 19.04.2005, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-0501200014210002/unrestricted/dissertation.pdf>, 1-179.

Murray, R. (1999). *Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at the University of North Carolina at Chapel Hill*, Erişim: 26.01.2006, <http://ils.unc.edu/~murr/satisfaction.pdf>, 1-58.

Olçetin, Zeynep. (2002). *İş Hayatından Geribildirim*. Erişim: 26.03.2006, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 1-4.

Özler, Derya Ergün, Koparan, Emrah. (2006). *Takım Performanslarına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Erişim: 17.02.2006, Türk Dünyası Celalabad İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler E-Dergisi, [www.akademikbakis.org](http://www.akademikbakis.org).

Sertçe, Selahattin. (2005). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)*. Erişim: 24.08.2005, [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin\\_sertce.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin_sertce.htm).

Seyhan, E., Deveci, V., Baydur, H., Kuşçu, E., Ertekin, E. (2003). *Ebelerde Çalışma Yaşantısı ve İş Doyumunun Değerlendirilmesi*. Manisa İl Sağlık Müdürlüğü, CBÜ Sağlık Yüksekokulu, Erişim: 26.01.2006, [www.manisa.saglik.gov.tr/yillik2003/s113.117.htm](http://www.manisa.saglik.gov.tr/yillik2003/s113.117.htm), 1-5.

Taştan, Seçil. (2005). *Personel Güçlendirme*. Erişim: 03.11.2005 [www.humanresourcesfocus.com/iky](http://www.humanresourcesfocus.com/iky), 1-3.

Tütüncü, Özkan. (2005). *Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi*. Erişim: 23.08.2005, [www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi /dergi 06/tutuncu.html](http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi /dergi 06/tutuncu.html).

Welbourne, T. (2005). *The Role of Distributive and Procedural Justice in Predicting Gainsharing Satisfaction*. Center for Advanced Human Resource Studies, WP 94-02, Erişim:21.11.2005, [www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/wp96-13.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/wp96-13.pdf).

Yıldız, Neziha, Yolsal, Nuray, Ay, Pınar, Kıyan, Aysu. (2003). *İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu*. İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası 66:1, Erişim:24.08.2005, <http://www.istanbul.edu.tr/istanbultip/mecmua/fakmecmua/sayi1-03/05>, 1-10.

Yiğitoğlu, Vedat. (2005). *İş Doyumu*. Erişim: 18.02.2006, [www.yigitoglu.org](http://www.yigitoglu.org), 1-3.

## **Diğer**

Gültekin, Vahdet (Yazı Kurulu Başkanı) (1983). *Hayat Ansiklopedisi*. Doğan Kardeş Yayınları 1. Cilt, Hakan Ofset, İstanbul.

Usal, Alparslan, Özer, Pınar Süral, Eriş, Engin Deniz. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ders Notları*. İlkem Ofset, İzmir.

# **EKLER**

## Ek 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI - İŞ DOYUMU SORU FORMU

Bu soru formu, **MÜKEMMELİK MODELİ** kapsamında yapılan iyileştirme çalışmalarında kullanılmak için hazırlanmıştır. Soru formu ve içindeki kriterleri, özgürce değerlendirerek fikrinize en uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

Soru formunda yer alan '**kazanımlar**' ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı amirinizin/amirlerinizin vereceği karara bağlıdır.

Bu anlamda formda yer alan '**süreçler**' ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.

**I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler) ile ilgilidir. İfadelerle ilgili yanıtlarınızı verirken lütfen her bir sorunun yanında yer alan aşağıdaki ölçeği kullanınız.**

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5

**II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınıza ) ilgilidir.**

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
2. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
3. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığımız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
4. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5

**III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili (amir/amirleriniz) ile ilgilidir.**

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1. Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
2. Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
3. Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
4. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
5. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
6. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
7. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
8. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
9. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

**IV. Aşağıdaki ifadeler şu an çalışmakta olduğunuz iş ile ilgilidir. Lütfen, işinizle ilgili hislerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.**

	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
1. İşim benim için bir hobi gibidir.	1	2	3	4	5
2. İşim sıkılmama yol açmayacak derecede ilginçtir.	1	2	3	4	5
3. Arkadaşlarım bana göre işlerinden daha çok hoşlanıyormuş gibi görünüyorlar.	1	2	3	4	5
4. İşimi pek keyifli bulmuyorum.	1	2	3	4	5
5. İşimi boş zamanlarımdan daha çok seviyorum.	1	2	3	4	5
6. Genelde işimden sıkılırım.	1	2	3	4	5
7. Şu anki işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
8. Çoğu zaman işe gitmek konusunda kendimi zorlamam gerekiyor.	1	2	3	4	5
9. İşimden şimdilik memnunum.	1	2	3	4	5
10. İşimin yapabileceğim diğer işlerden daha fazla ilgi çekici olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. İşimi kesinlikle sevmiyorum.	1	2	3	4	5
12. Çoğu kişiye göre işimde daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13. Çoğu gün işimde hevesliyimdir.	1	2	3	4	5
14. Her iş günü hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	1	2	3	4	5
15. Ortalama çalışanlara göre işimi daha çok seviyorum.	1	2	3	4	5
16. İşim hiç ilgi çekici değil.	1	2	3	4	5
17. İşimi gerçekten eğlenceli buluyorum.	1	2	3	4	5
18. Pişmanım, keşke bu işte hiç çalışmasaydım.	1	2	3	4	5

**Kişisel Özellikler**

Yaşınız:

( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

Cinsiyetiniz:

( ) Kadın ( ) Erkek



Çalışma yaşamında geçirdiğiniz süre:

1-5     6-10     11-15     16 ve üzeri

Bu kurumda çalışma süreniz:

1 yıldan az     1-4     4 yıldan çok

Tahsiliniz:

Lise/End.Ms.Lis.  Ön Lisans     Lisans  Yüksek Lisans

Katkılarınız için Teşekkür Ederiz.

## EK 2: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)

LSD

Bağımlı Değişken		Ortalama Farkı (I-J)				Std. Hata				Anlamlılık				% 95 Güvenilirlik Aralığı							
		(J) Yaşınız				(J) Yaşınız				(J) Yaşınız				En düşük sınır				En yüksek sınır			
		20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri
		20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri
İşlemsel Adalet Algısı	20-30		,0422	-,064	-,2328*		,0888	,1046	,1092		,635	,543	,033		-,132	-,269	-,4473		,2166	,1417	-,0183
	31-40	-,042		-,106	-,2750*	,089		,1125	,1168	,635		,347	,019	-,217		-,327	-,5044	,1322		,1150	-,0456
	41-50	,064	,1059		-,1691	,1046	,1125		,1292	,543	,347		,191	-,142	-,115		-,4228	,2691	,3268		,0846
	51 ve üzeri	,2328*	,2750*	,1691		,1092	,1168	,1292		,033	,019	,191		,018	,0456	-,085		,4473	,5044	,4228	
Dağıtım Adaleti Algısı	20-30		,1042	-,272*	-,3654*		,1088	,1281	,1338		,338	,034	,006		-,109	-,523	-,6281		,3178	-,020	-,1027
	31-40	-,104		-,376*	-,4696*	,1088		,1378	,1431	,338		,007	,001	-,318		-,647	-,7507	,1093		-,106	-,1886
	41-50	,2719*	,3761*		-,0935	,1281	,1378		,1583	,034	,007		,555	,020	,1055		-,4044	,5234	,6468		,2174
	51 ve üzeri	,3654*	,4696*	,0935		,1338	,1431	,1583		,006	,001	,555		,1027	,1886	-,217		,6281	,7507	,4044	
Kişiler Arası Adalet Algısı	20-30		,123	,044	-,107		,077	,090	,094		,109	,629	,257		-,027	-,133	-,291		,274	,220	,078
	31-40	-,123		-,079	-,230*	,077		,097	,101	,109		,413	,023	-,274		-,270	-,428	,027		,111	-,032
	41-50	-,044	,079		-,150	,090	,097		,111	,629	,413		,178	-,220	-,111		-,369	,133	,270		,068
	51 ve üzeri	,107	,230*	,150		,094	,101	,111		,257	,023	,178		-,078	,032	-,068		,291	,428	,369	
Bilgisel Adalet	20-30		,0679	,0345	-,2455*		,0929	,1092	,1141		,465	,752	,032		-,114	-,180	-,4695		,2503	,2490	-,0216
	31-40	-,068		-,033	-,3135*	,093		,1176	,1221	,465		,777	,011	-,250		-,264	-,5533	,1145		,1976	-,0736
	41-50	-,035	,0334		-,2801*	,1092	,1176		,1350	,752	,777		,038	-,249	-,198		-,5451	,1799	,2644		-,0150
	51 ve üzeri	,2455*	,3135*	,2801*		,1141	,1221	,1350		,032	,011	,038		,022	,0736	,0150		,4695	,5533	,5451	
İş Doyumu	20-30		-,027	-,164*	-,2046*		,0625	,0736	,0768		,671	,026	,008		-,149	-,308	-,3555		,0961	-,020	-,0538
	31-40	,027		-,137	-,1781*	,062		,0792	,0822	,671		,083	,031	-,096		-,293	-,3395	,1492		,0179	-,0167
	41-50	,1640*	,1375		-,0406	,074	,0792		,0909	,026	,083		,655	,020	-,018		-,2192	,3085	,2929		,1379
	51 ve üzeri	,2046*	,1781*	,0406		,077	,0822	,0909		,008	,031	,655		,054	,0167	-,138		,3555	,3395	,2192	

\*. Ortalama Farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**EK 3: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Bu Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)**

LSD

Bağımlı Değişken	(I) Bu kurumda çalışma süreniz	Ortalama Farkı (I-J)			Std. Hata			Anlamlılık			%95 Güvenilirlik Aralığı					
		(J) Bu kurumda çalışma süreniz			(J) Bu kurumda çalışma süreniz			(J) Bu kurumda çalışma süreniz			En düşük sınır			En yüksek sınır		
		1 yıldan az	1-4 yıl	4 yıldan çok	1 yıldan az	1-4 yıl	4 yıldan çok	1 yıldan az	1-4 yıl	4 yıldan çok	1 yıldan az	1-4 yıl	4 yıldan çok	1 yıldan az	1-4 yıl	4 yıldan çok
İşlemsel Adalet Algısı	1 yıldan az		,1949	-,0222		,1025	,1082		,058	,838		-,006	-,2347		,3961	,1904
	1-4 yıl	-,1949		-,2171*	,1025		,0803	,058		,007	-,3961		-,3748	6,3E-03		-,0594
	4 yıldan çok	2,2E-02	,2171*		,1082	,0803		,838	,007		-,1904	,0594		,2347	,3748	
Dağıtım Adaleti Algısı	1 yıldan az		-,003	-,2716*		,1264	,1336		,980	,042		-,251	-,5339		,2451	-,0093
	1-4 yıl	3,2E-03		-,2684*	,1264		,0994	,980		,007	-,2451		-,4637	,2515		-,0731
	4 yıldan çok	,2716*	,2684*		,1336	,0994		,042	,007		9,3E-03	,0731		,5339	,4637	
Kişiler Arası adalet Algısı	1 yıldan az		,277*	,119		,088	,093		,002	,202		,104	-,064		,451	,302
	1-4 yıl	-,277*		-,158*	9,E-02		,069	,002		,023	-,451		-,295	-,104		-,022
	4 yıldan çok	-,119	,158*		9,E-02	,069		,202	,023		-,302	,022		6,4E-02	,295	
Bilgisel Adalet Algısı	1 yıldan az		,2054	-,0301		,1068	,1129		,055	,790		-,004	-,2517		,4152	,1915
	1-4 yıl	-,2054		-,2355*	,1068		,0840	,055		,005	-,4152		-,4005	4,3E-03		-,0705
	4 yıldan çok	3,0E-02	,2355*		,1129	,0840		,790	,005		-,1915	,0705		,2517	,4005	
İş Doyumu	1 yıldan az		-,049	-,1184		,0727	,0768		,502	,124		-,192	-,2693		,0940	,0325
	1-4 yıl	4,9E-02		-,0696	7,E-02		,0572	,502		,224	-,9,E-02		-,1819	,1916		,0428
	4 yıldan çok	,1184	,0696		8,E-02	,0572		,124	,224		-,3,E-02	-,043		,2693	,1819	

\*. Ortalama Farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**EK 4: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunun Çalışma Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)**

LSD

Bağımlı Değişken	(I) Çalışma yaşamında geçirdiğini z süre	Ortalama Farkı (I-J)				Std. Hata				Anlamlılık				%95 Güvenilirlik Aralığı							
		(J) Çalışma yaşamında geçirdiğini z süre				(J) Çalışma yaşamında geçirdiğini z süre				(J) Çalışma yaşamında geçirdiğini z süre				En düşük sınır				En yüksek sınır			
		1-5	6-10	11-15	16 ve üz.	1-5	6-10	11-15	16 ve üz.	1-5	6-10	11-15	16 ve üz.	1-5	6-10	11-15	16 ve üz.	1-5	6-10	11-15	16 ve üz.
İşlemsel Adalet Algısı	1-5		,1088	,1616	-,1120		,0980	,1275	9,E-02		,267	,206	,201		-,084	-,089	-,2838		,3012	,4120	6,E-02
	6-10	-,1088		,0528	-,2208*	,0980		,1380	,1021	,267		,702	,031	-,3012		-,218	-,4213	,0836		,3238	-,0202
	11-15	-,1616	-,053		-,2735*	,1275	,1380		,1308	,206	,702		,037	-,4120	-,3238		-,5303	,0889	,2182		-,0168
	16 ve üzeri	,1120	,2208*	,2735*		,0875	,1021	,1308		,201	,031	,037		-,060	,0202	,0168		,2838	,4213	,5303	
Dağıtım Adaleti Algısı	1-5		,1898	,1314	-,2269*		,1211	,1577	,1081		,117	,405	,036		-,048	-,178	-,4392		,4276	,4410	-,0147
	6-10	-,1898		-,058	-,4168*	,1211		,1707	,1263	,117		,732	,001	-,4276		-,394	-,6648	,0480		,2767	-,1687
	11-15	-,1314	,0584		-,3584*	,1577	,1707		,1617	,405	,732		,027	-,4410	-,2767		-,6759	,1782	,3936		-,0408
	16 ve üzeri	,2269*	,4168*	,3584*		,1081	,1263	,1617		,036	,001	,027		,0147	,1687	,0408		,4392	,6648	,6759	
Kişiler Arası Adalet Algısı	1-5		,139	,229*	-,009		,085	,111	8,E-02		,104	,039	,908		-,029	,011	-,158		,306	,447	,140
	6-10	-,139		,090	-,148	,085		,120	9,E-02	,104		,453	,098	-,306		-,146	-,322	,029		,326	3,E-02
	11-15	-,229*	-,090		-,238*	,111	,120		,114	,039	,453		,037	-,447	-,326		-,461	-,011	,146		-,014
	16 ve üzeri	,009	,148	,238*		,076	,089	,114		,908	,098	,037		-,140	-,027	,014		,158	,322	,461	
Bilgisel Adalet Algısı	1-5		,0819	,1780	-,0964		,1033	,1342	9,E-02		,428	,185	,295		-,1209	-,085	-,2770		,2847	,4415	8,E-02
	6-10	-,082		,0961	-,1783	,1033		,1454	,1077	,428		,509	,098	-,2847		-,189	-,3899	,1209		,3817	3,E-02
	11-15	-,1780	-,096		-,2744*	,1342	,1454		,1376	,185	,509		,047	-,4415	-,3817		-,5447	,0854	,1894		-,0042
	16 ve üzeri	,0964	,1783	,2744*		,0920	,1077	,1376		,295	,098	,047		-,084	-,033	,0042		,2770	,3899	,5447	
İş Doyumu	1-5		-,085	,0900	-,2149*		,0692	,0901	6,E-02		,222	,318	,001		-,2205	-,087	-,3362		,0512	,2670	-,0936
	6-10	,0846		,1747	-,1302	,0692		,0975	7,E-02	,222		,074	,072	-,051		-,017	-,2720	,2205		,3662	1,E-02
	11-15	-,090	-,1747		-,3049*	,0901	,0975		9,E-02	,318	,074		,001	-,2670	-,3662		-,4864	,0869	,0169		-,1234
	16 ve üzeri	,2149*	,1302	,3049*		,0618	,0722	,0924		,001	,072	,001		,0936	-,012	,1234		,3362	,2720	,4864	

\*. Ortalama Farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.