

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE İSTANBUL
KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali Rıza ALTUNEL

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Temmuz 2015

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALİ
YÖNETİM BİLİMDALİ**



**ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE İSTANBUL
KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ali Rıza ALTUNEL
(Y0912040041)**

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Temmuz 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y0912.040041 numaralı öğrencisi Ali Rıza ALTUNEL'in "ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE İSTANBUL KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.06.2015 tarih ve 2015/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ayb. j. j.* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :13/07/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. İlkey KARADUMAN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ

Salih Güney
.....
İlkey Karaduman
.....
Nurgün Komşuoğlu Yılmaz
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul Küçükçekmece Belediyesinde Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama**” adlı çalışmanın tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (13/07/2015)

Aday / İmza

Ali Rıza ALTUNEL

Babama, Anneme, Eşime ve Oğluma

ÖNSÖZ

Yaratılan her canlı olduğu gibi insan da hayata geldiği andan itibaren başkalarının yardımı ve desteğine ihtiyaç duyar. Bu durum öyle ki hayatın her anında kendisini gösterir. Taki dünyadan ayrılana kadar devam eder.

Lisans eğitimimi tamamladığım 1990 yılından beri çok arzuladığım akademik çalışmayı yoğun iş hayatı nedeniyle ertelemek durumunda kalmıştım. Benim için yine bu çalışmanın yoğunluğun had safhaya ulaştığı bir dönemde gerçekleşmesi ayrı bir önem ifade etmektedir. Bu çalışmanın vücut bulmasında bana her zaman yönlendirmeleri ve titiz çalışmaları ile destek olan başta hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, araştırmanın kurumda yapılmasına müsaade eden dönemin Küçükçekmece Belediye Başkanı Aziz YENİAY'a şükranlarımı ifade etmek isterim. Araştırmanın teknik yönlerini incelemek suretiyle destek veren kardeşlerime teşekkür ederim. Beni yetiştirip her türlü zorluğa göğüs gererek okutan anne babama, kendileri okuma haklarından feragat ederek okumam için destek veren ablam ve kız kardeşlerime, her fırsatta akademik çalışmalara başlamam için teşvik eden eşime, bilgisayarla ilgili desteğini yanımda hissettiğim oğluma ve başından itibaren gerekli lojistik desteği veren asistanlarıma teşekkürü borç biliyorum.

Araştırmalarıma göre yaptığım bu çalışma yerel yönetimlere yönelik bir ilk uygulama araştırmasıdır. Bu çalışmada ortaya konulan veriler iş tatmini üzerinde adaletin çok büyük önem arz ettiği ve çalışanların iş barışının büyük oranda bu konularda gösterilen duyarlılıkla doğru orantılı bir gelişme gösterdiği anlaşılmaktadır. Bundan sonrakilere örnek teşkil etmesi ve yenilerinin yapılması dileğiyle...

Temmuz 2015

Ali Rıza Altunel
Yönetici

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
ÇİZELGE LİSTESİ	IX
ŞEKİL LİSTESİ	XI
ÖZET	XII
ABSTRACT	XIII
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışma Konusu	1
1.2 Çalışma Amacı	2
1.3 Literatür Taraması.....	2
1.4 Hipotez.....	4
1.5 Tanımlar	4
2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNCÜLERİ VE SONUÇLARI	7
2.1 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı	7
2.2 Örgütsel Adalet Teorileri	8
2.2.1 Reaktif-İçerik Teorileri	9
2.2.2 Reaktif-Süreç Teorileri.....	14
2.2.3 Proaktif-İçerik Teorileri	14
2.2.4 Proaktif-Süreç Teorileri	15
2.3 Örgütsel Adalet Türleri	16
2.3.1 Dağıtım adalet.....	18
2.3.2 Süreç Adaleti.....	20
2.3.3 Etkileşim Adaleti	23
2.4 Örgütsel Adaletin Örgütsel Davranışa Etkileri	25
2.5 Örgütsel Adaletin Öncüleri	26
2.5.1 Cinsiyet	26
2.5.2 Eğitim Seviyesi	27
2.5.3 Kıdem.....	28
2.5.4 Değerler	29
2.6 Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	30
2.7 Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları	31
2.8 Örgütsel Adaletin Ölçülmesi.....	34
3. İŞ DOYUMU	36
3.1 İş Doyumu Kavramı ve Önemi	36
3.1.1 İş Doyumu Kavramı.....	37
3.1.2 İş Doyumu Ögeleri.....	39
3.2 İş Doyumunun Kuramsal Gelişimi.....	41
3.2.1 İş Doyumu Teorileri.....	41
3.3 İş Doyumunun Örgütsel Davranışa Etkileri.....	50
3.3.1 Örgütsel Bağlılık.....	51

3.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	52
3.3.3 Performans	54
3.3.4 İş Değerleri	54
3.3.5 Moral.....	54
3.3.6 Motivasyon	55
3.3.7 Algılanan Örgütsel Destek.....	56
3.3.8 Yönetime Duyulan Güven	57
3.4 İş Doyumunun Öncüleri.....	57
3.4.1 Bireysel Faktörler	58
3.4.2 İş ve Örgütle İlgili Faktörler	63
3.5 İş Doyumunun Sonuçları	70
3.6 İş Doyumsuzluğunu Sonuçları	71
3.7 İş Doyumunun Ölçümü	73
3.7.1 Ölçüç Araçları.....	73
3.7.2 Mülakat Yöntemi	74
3.7.3 Kritik Olay Yöntemi	74
3.8 Örgütsel Adalet Algısı İle İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	75
4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA	80
4.1 Örgütsel Adalate Algısı İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Uygulama	80
4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	81
4.1.2 Araştırma Yöntemi	82
4.1.3 Araştırma Cümlesi ve Hipotezler.....	82
4.1.4 Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	83
4.1.5 Veri Toplama Tekniği.....	83
4.1.6 Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	85
4.1.7 Örneklem Ait Temel Karakteristikler ve Demografik Veriler	85
4.1.8 İş Doyumu Ölçeğinin Güvenirlilik (Reliability) Analizleri	93
4.1.9 Örgütsel Adalet Envanteri İçin Güvenirlilik Analizleri	94
4.1.10 İş Tatmini Faktör Analizi.....	94
4.1.11 Örgütsel Adaletin Faktör Analizi.....	97
4.1.12 Araştırma Bulguları	99
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
5.1 Çalışmanın Çıktıları	109
5.2 Araştırmanın Uygulama Alanı	111
5.3 Çalışmadan Çıkarılan Öneriler.....	112
KAYNAKLAR	114
EKLER.....	118
ÖZGEÇMİŞ.....	124

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 Örgütsel Adalet Teorileri Tipolojisi	10
Çizelge 2.2 Adalet Türleri Sınıflandırması	24
Çizelge 4.1 Katılımcıların Çalıştığı Birimler	85
Çizelge 4.2 Çalışma Şekilleri.....	86
Çizelge 4.3 Katılımcıların Göreve Göre Dağılımı	87
Çizelge 4.4 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	88
Çizelge 4.5 Katılımcıların Mesleki deneyimlerine Göre Dağılım	89
Çizelge 4.6 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	90
Çizelge 4.7 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	90
Çizelge 4.8 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	91
Çizelge 4.9 Katılımcıların Gelirlerine İlişkin Düşünceleri	92
Çizelge 4.10 İş Doyumu İçin Güvenirlik Çizelgesi	93
Çizelge 4.11 Örgütsel Bağlılık İçin Güvenirlik Çizelgesi	93
Çizelge 4.12 İş Değerleri İçin Güvenirlik Çizelgesi.....	93
Çizelge 4.13 Moral Faktörü İçin Güvenirlik Çizelgesi.....	93
Çizelge 4.14 Motivasyon Faktörü İçin Güvenirlik Çizelgesi	93
Çizelge 4.15 Örgütsel adalet İçin Güvenirlik Çizelgesi.....	94
Çizelge 4.16 Süreç Adaleti İçinGüvenirlik Çizelgesi	94
Çizelge 4.17 Etkileşim Adaleti İçin Güvenirlik Çizelgesi.....	94
Çizelge 4.18 Dağıtım Adaleti İçin Güvenirlik Çizelgesi	94
Çizelge 4.19 İş Tatmini Faktör Analizi Çizelgesi.....	94
Çizelge 4.20 Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi	95
Çizelge 4.21 Döndürülmüş Faktör Yükleri Çizelgesi.....	96
Çizelge 4.22 Örgütsel Adaletin Faktör Analizi Çizelgesi.....	97
Çizelge 4.23 Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi	97
Çizelge 4.24 Döndürülmüş Faktör Yükleri Çizelgesi.....	98
Çizelge 4.25 Kurumda Çalışılan Birime Göre İş Doyumu (Kruskal-Wallis Testi).....	99
Çizelge 4.26 Kurumda Çalışılan Birime Göre İş Doyumu Test Statistics.....	100
Çizelge 4.27 Kurumda Çalışma Şekline Göre İş Doyumu (ANOVA)	100
Çizelge 4.28 Kurumda Çalışma Şekline Göre Örgütsel Adalet (ANOVA).....	100
Çizelge 4.29 Kurumdaki Görevine Göre Örgütsel Adalet (ANOVA).....	101
Çizelge 4.30 Kurumdaki Görev Durumuna Göre İş Doyumu (Kruskal-Wallis Testi) .	101
Çizelge 4.31 Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Tedescriptives)	101

Çizelge 4.32 Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (ANOVA).....	102
Çizelge 4.33 Yaş Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Ranks)	102
Çizelge 4.34 Yaş Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Kruskal-Wallis Testi)	102
Çizelge 4.35 Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Independent Test)	103
Çizelge 4.36 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Descriptives)..	103
Çizelge 4.37 Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (ANOVA).....	103
Çizelge 4.38 Gelir Seviyesine Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Ranks).....	104
Çizelge 4.39 Gelir Seviyesine Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Kruskal-Wallis Testi)	104
Çizelge 4.40 Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Descriptives)	104
Çizelge 4.41 Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (ANOVA).....	105
Çizelge 4.42 Toplam Meslek Deneyimine Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (Kruskal-Wallis Testi).....	105
Çizelge 4.43 Hipotezlerin Test Analizleri (Nonparametric Correlations).....	106

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 Eşitlik Kuramı Grafikselsel Gösterimi.....	11
Şekil 3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	42
Şekil 3.2 Stres Yoğunluğu-Verimlilik İlişkisi	68
Şekil 4.1 Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı	86
Şekil 4.2 Katılımcıların Kadro Durumuna Göre Dağılımı	87
Şekil 4.3 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	88
Şekil 4.4 Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı	89
Şekil 4.5 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılım	89
Şekil 4.6 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	90
Şekil 4.7 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	91
Şekil 4.8 Katılımcıların Gelirlerine İlişkin Düşünceleri	92

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE İSTANBUL KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZET

Devlet memuriyetimin yaklaşık 15 yılı insan kaynakları yönetimi alanında yerel yönetimlerde müdür ve başkan yardımcısı olarak görev yapmakla geçti. Bu süre içinde çalışanların beklentileri ve isteklerinin birbirleri ile benzeştiği veya aynı olduğunu gözlemledim. Yerel Yönetim çalışanlarının muhatap oldukları yasa, yönetmelik, tüzük ve genelgeler aynı olduğu halde yöneticilerin siyasi, kültürel, ekonomik bakış açılarının farklı olduğunu ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin birbirine benzeşmediğini müşahade ettim. Aynı zamanda çalışanlar üzerindeki yaptırım ve bunun etkilerinin de çok büyük farklılıklar arz ettiğini üzülenek, yer yer de hayretle takip ettim. Yer yer çalışanların da vatandaşlara davranışlarında çok öznel hareketler sergiledikleri, yasa, yönetmelik ve tüzükleri görmememelikten geldikleri, farklı beklenti ve taleplerle vatandaşların karşısına çıktıklarını, vatandaşların talep ve şikâyetleri ile karşılaştıkça farkına varıyor ve doğrusu daha önce öğretmenlik ve eğitim yöneticiliği yaptığım için de anlamakta oldukça zorluk çekiyordum.

Çalışanların işletmelerin başarısında ana unsuru oluşturdukları gerçeğinden hareketle yerel yönetimlerde yöneticilerin adalete dayalı bir yönetim anlayışı sergilemeleri durumunda çalışan memnuniyetinin iş doyumunu üzerinde ne tür etkilerinin olacağı üzerine çalışma yapmak amaçlanmıştır. Yasa ve yönetmelikler sabit (değişmeyen) veriler iken değişen yönetici tutumlarının etkilerinin olumlu görülmeyen yansımaları araştırılmıştır.

Bu hipotezle yola çıkarak 2004 ve sonrası uygulamaların örgütsel adalet ve iş doyumunun Küçükçekmece Belediyesi'ndeki sonuçlarını tespit etmek için 600 kişiye dağıtılan bu anketten 300 tanesi toplanmıştır. Çalışanların %50'si anket formlarını isteyerek doldurmuş ve çalışmaya katılmıştır. Diğer formların doldurulmamasının çalışanların izin, hastalık, kurum dışı iş yerlerinde çalışmaları ve eğitim düzeyleri gibi etkenlerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Çalışmanın yaz mevsiminde yapılması bu değerlendirmemizi destekleyen varsayımdır.

İşletme politikası ve süreçlerine ilişkin kararların adil bir şekilde belirlenmesi, iş yükünün, ücret ve diğer yardımların adilane dağıtılması ve yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin güvene dayanması iş doyumunu artırabilir.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimler, Örgütsel Adalet, İş Doyumu, Motivasyon.

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE EFFECT OF AN APPLICATION FOR ISTANBUL KÜÇÜKÇEKMECE MUNICIPAL EMPLOYEES

ABSTRACT

I have observed that employee expectations are either similar or exactly the same, with a work experience of about 15 years at human resources department in local administrations as a head of office or deputy municipal. I have also witnessed that leaders' political, cultural, and economical aspects differ although regulations for local administration employees remain the same. Furthermore, I have gaped that a great number of differences come about on penalties and effects on employees. Moreover, citizen's complaints also make clear that employees sometimes display subjective behaviors, remain blind to regulations, and demand different expectations.

However, employees are the key factor in corporate performance. ThereforeThe study, aims at revealing the effects on job satisfaction in case of management based on justice in local administrations. Also, the study focuses on management attitudes in a relatively constant environmental factors regarding legal framework.

In order to find out results of organizational justice and job satisfaction in Küçükçekmece Municipality following 2004, 600 questionnaires were distributed to employees, of which 300 participated in the survey. (%50 respond rate is quite good because of absenteeism due to leave, sickness, and temporary duties)? Literacy level and summer period are also considerable factors.

Findings of the study show that job satisfaction increases in case of the decision related to business policy and procedures is fairly determined, workload, wage and other benefits are fairly distributed, and relation between manager and employee is based on trust.

Key Words: Local Administrations, Organizational Justice, Job Satisfaction, Motivation.

1. GİRİŞ

Modern Dünya ülkelerindeki kurumlar veya işletmeler incelendiğinde, başarılı olanların başarılarının temelini, işletme yönetiminin temel unsuru olan çalışanların işletmelere olan aidiyet hisleri ve işletmelerin çalışanlara bakış açılarının teşkil ettiği görülmektedir.

Bugün bunun önemini kavramaya başlayan az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler veya büyümek isteyen işletmeler çalışanlarının davranışlarını organize etmek için birçok çaba ortaya koymuşlardır. İnsan unsuruna öncelik vermek çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür (Akyay 2005).

Çalışanların iş hayatındaki iş verimine ve başarıya etkilerinin düşük olduğu, konumlarının pasif düzeyde tutulduğu ve kendilerinin işe yaramaz bireyler olarak görüldüğü klasik anlayış düşüncesinden uzaklaşmışlardır. Artık bireylerin çalışma hayatındaki verimlilik ve başarı düzeyini yükseltmelerinde insani ihtiyaçların etkili olduğu işletme yöneticilerinin çalışanlara işi sevdirmek ve çalıştığı işyeri veya işletmeye birşeyler katma hissini yaşatmanın başarıyı ve verimliliği artırdığı anlayışı egemen olmaya başlamıştır.

1.1 Çalışma Konusu

Organizasyonları anlayabilmek için öncelikle onu oluşturan unsurların bilinmesi gerekmektedir. Bu sebeple örgütsel ve çevresel faktörlerin incelenmesi kadar, çalışanların tutum ve davranışlarının anlaşılması çalışma ortamının iyileştirilmesi de araştırmacıların gündeminde yer almaktadır. İşletme yönetimi açısından bir personelin tavrı, personelin yetenek ve tecrübesi kadar önem arz etmektedir. Çalışanların performansı ve verimi işletme başarısını belirleyen ve işletmenin rekabet gücünü etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu düşünceden hareketle işletmenin sağlıklı gelişmesini isteyen yöneticiler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını, karşılanmadığı durumlarda verimliliğin nasıl etkileneceğini de analiz etmek durumundadır. Yeni yaklaşımlar artık alt sistemlerden birisi olan gruplar ve çalışanların iyi çalışma koşulları ve maddi güvencenin yanı sıra ilgili hususlarda kendilerine danışılmasını ve tarafsız muamele gösterilmesini beklemekte ve istemektedirler.

İyi yönetimden elde edilmek istenen amaç dörte ayrılır (Genç, 2007):

- 1- Toplumsal Amaç
- 2- Örgütsel Amaç
- 3- Fonksiyonel Amaç
- 4- Kişisel Amaç

Çalışanlar veya yöneticiler her zaman rasyonel veya bilimsel davranmamaktadır. Düşüncelerine çoklukla tavırları hâkim olmakta, ancak inanmak istedikleri şeylere inanmaktadırlar. Yer yer ön kabulleri görmek istedikleri ya da beklentileri bu durumun en çok belirleyici unsurlarıdır.

1.3 Literatür Taraması

Öte yandan çalışanların performans ve verimliliğinin artırılması için geliştirilen yöntem ve uygulamalar için örgütsel adalet konusu gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Ayrıca çalışanın işiyle bütünleşme derecesini gösteren iş doyumunu, çalışanın yaptığı işe ilişkin birçok beklentiyi de kapsamaktadır. Örneğin çalışanlar yaptıkları işle orantılı ücret ve ödüllendirme politikası uygulanmasını istemektedir. Bununla birlikte ücret ve diğer ekonomik kazançlar tek başına çalışanların doyum derecelerini belirleyici faktör olmayabilir.

Gelir düzeyi, statüsünü yükseltme, sağlık ve sosyal açıdan güvence, iş güvencesi, iş özellikleri, iletişimin niteliği, çalışma arkadaşları ve demografik özellikler gibi pek çok değişkenin etkileşimi ile şekillenen iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçları

kişi-örgüt uyumu sağlanmasında, bireyin örgütün amaç ve araçlarını benimsemesinde zemin hazırlayıcı bir rol oynamaktadır.

Benzer şekilde çalışanların örgütlerini, örgütsel uygulamaları ve yöneticilerini adil algılaması, örgüte ve yöneticilerine yönelik pozitif tutum ve davranışlar sergilemesine, tersine adaletsizlik algısı ise negatif tepkiler vermesine neden olmaktadır. Örgütsel adaletin sağlanması bireyin olumlu duygularının bütünü olan iş doyumunu sağlaması, dolayısıyla örgütüne ve yöneticilerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesi ile sonuçlanmaktadır.

Sanayi sektörü ile çoğu konuda ayrışan hizmet sektörü çalışan tutum ve davranışları açısından hemen hemen aynı özellikleri taşımaktadır. Bununla birlikte çalışanlarına sunduğu iş zenginliği, çeşitliliği, değişkenliği ve karmaşıklığı ile her seviyede çalışana doyum sağlama olanağı daha fazla bulunmaktadır. Örgütsel davranış araştırmaları çeşitlilik arz etmekle birlikte daha çok üretim alanlarına bir yönelim de görölmektedir. Küçükçekmece Belediyesinde uygulanan bu çalışma ile alandaki çeşitliliğe katkı sağlanarak iki temel unsur olan iş doyumunu ve adalet algısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çalışmalar genişletilmiş olmaktadır.

Bu kapsamda yürütölen çalışma üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde örgütsel adalet algısı ele alınmaktadır. Örgütsel adalet kavramı açıklandıktan sonra, adaletin örgütsel bağlamda kuramsal gelişimine değinilmekte ve örgütsel davranışa etkileri açıklanmaktadır. Bu bölümde ayrıca örgütsel adalet öncülleri ve sonuçları ile de tartışılmaktadır. Bölüm sonunda adaletin ve adaletsizliğin sonuçlarına yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel davranış alanında çalışan tutumlarının başlıcalarından olan iş doyumunu kavramı ve kuramsal gelişimi üzerinde durulmaktadır. Kavram öncül ve sonuçları ile ayrıntılı bir şekilde incelenmekte ve örgütsel davranışa etkileri, doyumun ve doyumsuzluğun sonuçları açısından tartışılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise öncelikle örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki teorik ilişki ortaya konmaktadır. Alanyazın taraması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Takip eden kısımda ise Küçükçekmece Belediyesinde adalet algısı ve iş doyumunu ilişkisini araştırmaya yönelik uygulanan anket çalışması yer almaktadır. Bu bölümde analiz ve bulgular da bulunmaktadır.

Çalışmanın sonuç kısmında alanyazın taraması sonucunda elde edilen bulgular ışığında adalet ve iş doyumunu etkileşimi kavramsal ve ampirik olarak tartışılmaktadır. Uygulama sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de bu alanla ilgilenen akademisyenler için öneriler geliştirilerek sunulmaktadır.

1.4 Hipotez

Bu çalışmada ortaya konulan literatür ve bilgiler ışığında örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin değişik çalışmalarla farklı örneklemeler üzerinde araştırıldığı görülmektedir. Bu alandaki çalışma ihtiyacı değişen işletme çevresi, artan rekabet, yükselen müşteri memnuniyeti ve farklılaşan çalışan kalite anlayışı gibi nedenlerle hala devam etmektedir.

Her işletmenin ürünü farklılık arz etse de yerel yönetimlerdeki çıktılar hizmet odaklı ve hemşehri (müşteri) memnuniyet esastır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin yerel yönetimler bağlamında daha önce hiç çalışılmadığı da ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın temel araştırma cümlesi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir: Yerel yönetimlerde çalışanların örgütsel adalet algısının iş doyumunu üzerine etkisi vardır.

1.5 Tanımlar

Yerel Yönetim: 5215, 5216 ve 5393 sayılı kanunlarda tanımlanmış sınırları ve sorumlulukları belirli alanları kapsayan ve seçimlerle iş başına gelen yöneticilerin yönettiği kurumsal yapılar.

Seçilmiş Yönetici: Seçilme süresi Kanunla sınırlandırılmış meri kanuna göre 5 yıllığına seçilen kişi başkan ya da meclis üyesi yöneticiler.

Başkan: Beş yıllığına yine seçimle iş başına gelen tepe yönetici.

İş Tatmini: Çalışanların iş yerlerinde bütün özlük haklarını alarak burada var olmalarının kendisi ve kurumu için değer ifade ettiği düşüncesi ile işe devam etme arzusu.

Memnuniyet: Memnun olma hali, hoşnutluk, memnunluk, minnettarlık.

Adalet: Herkesin hakkına riayet etme, hakkını verme, zulüm ve eziyet etmeyip herkes hakkında doğru hüküm vererek hakkı yerine getirme, adillik.

Örgütsel Adalet: Çalışanların iş yeri ya da örgütte emek ve gayretleri doğrultusunda hak ve menfaatlerinin korunduğu hakkaniyete dayalı yönetim anlayışı.

Üst Yöneticiler: Atanmış ya da seçilmiş Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, Başkan Yardımcıları ve Daire Başkanlarıdır.

Alt Yöneticiler: Yerel yönetimlerde başkan ve başkan yardımcısından sonra gelen ve müdür, müdür yardımcısı, şef, amir gibi kurum hiyerarşisinde iş görme ve gördürme yetkisine sahip kimse.

Memur: Devlet hizmetinde çalışarak maaş alan kimse.

İşçi: İş işleyen, iş yapan kimse başkası adına gündelik ya da ücret karşılığı çalışan kimse.

Geçici İşçi: Belli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçi.

Sözleşmeliler: Belirli ve süreli iş sözleşmesi ile kamuda çalışma hakkı elde eden özlük ve disiplin yönünden memurların hak ve sorumluluklarına sahip kimse.

Sinerji: İşbirliği, birlikte çalışma ve birbirine destek vermek demektir.

Strateji: İşletmenin istikametine ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kararlarını içerir.

Örgüt: Ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin ve örgütsel unsurların anlamlı bir bileşimi olarak tanımlanabilir.

Motivasyon: Bir ihtiyaçtır. Güdöleme anlamındadır. Motivasyon belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir.

Bilgi Toplumunda Yönetim: Bilgi toplumu çok merkezli katılımcı demokrasi, sivil topluma önem veren, yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten amaçlarına ulaşınca tatmin olan ve yerinden yönetimi benimseyen bir yönetim anlayışıdır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

İşletmelerin en temel unsuru insan gücüdür. Karar alan ve uygulayan tek canlı insandır. Genel alanda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir (Dinçer 2007). Kaynakların ne şekilde paylaşılacağı ve bireylerin ilişkilerinde ne şekilde davranacakları sosyal adaletin konusu olduğu gibi, benzer şekilde kazanımların nasıl dağıtılacağı, dağıtım kararlarında uygulanan işlemler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleyen kurallar adalet kavramının yönetim ve organizasyon alanında ele alınmasını da gerektirmiştir. Çalışanların hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı sosyal hayatta olduğu kadar çalışma yaşamında da ihtiyaç duyduğu düzeni ve güvenliği sağlayan bir gereklilik olmuştur. Çalışanların örgütlerinden elde ettikleri kazançları, kazançların çalışanlara dağıtılması ve bu süreçte çalışanlar arasındaki ilişkilerdeki adilane uygulamalar örgütsel adalet çalışmalarının kapsamına girmektedir.

Hazırladığımız bu çalışmada öncelikle örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet kavramı tartışılmaktadır. Müteakiben örgütsel adalet teorilerine yer verildikten sonra, örgütsel adalet türleri açıklanmaktadır. Örgütsel adaletle etki eden faktörleri bireysel, örgütsel ve işle ilgili olmak üzere üç boyutta inceledikten sonra, örgütsel adaletin örgütsel davranışa etkileri ele alınmakta ve sonuç davranışları örgütsel bağlamda incelenmektedir. Son olarak da örgütsel adalet algısının ölçülmesine imkân veren araçlar tanıtılmaktadır.

2.1 Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet çalışma hayatının birçok alanında karşılaşılan bir olgudur. Son on yılda endüstri ve örgüt psikolojisinde, insan kaynakları yönetiminde ve örgütsel davranış konusunda en sık araştırılan konulardan birisini de örgütsel adalet oluşturmuştur (Irak, 2004). Homans, Adams ve Walster, Berscheid ve Walster gibi araştırmacılar tarafından örgütsel adalet konusu kavramsallaştırılmış, araştırmalar 1960 ve 1970'lerde özellikle ücretin ve diğer ödüllerin adil dağıtılması konusunda ampirik çalışmalara yönelmiştir (Greenberg 1987).

Örgütsel adalet, işyerinde çalışan bireylerin kendilerine ne düzeyde adil davranıldığına dair değerlendirmeleri kapsamaktadır. Örgütsel adalet, Özdevecioğlu (2004) na göre örgütlerde çalışan bireylerin örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algılamasıdır. Bireyler bu kapsamda kendilerine yönetime güvenilip güvenilmeyeceğini, kendilerine dürüst ve önyargısız davranılıp davranılmadığını sormaktadır (Irak, 2004). Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki etkisi ya da haklılığın muhafazasında yönetimin bir işlevi şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların örgütte geçerli süreçlerin tamamında egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Örgütsel aktivitelerin yanı sıra ücret, ödüllendirme, terfi imkânları ve kişiler arası etkileşim süreçleri adalet algısının gözlemlendiği süreçlerden bazılarıdır. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (İşcan, 2004).

2.2 Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teorilerini reaktif-proaktif ve süreç-içerik gibi birbirinden bağımsız iki boyut doğrultusunda sınıflandıran bir çalışma yapılmıştır. Reaktif-proaktif boyut Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz tarafından ileri sürülmüş ve Greenberg tarafından eşitlik teorisi yazınına organize etmek amacıyla kullanılmıştır (Greenberg, 1987).

Reaktif adalet teorisine göre insanlar algıladıkları adil olmayan durumlardan ya uzak duracaklar ya da sakınacaklardır. Reaktif teoriler bireylerin adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmaktadır. Proaktif teoriler ise adaleti geliştirici davranışlar üzerine eğilmektedir. Bu teoriler, çalışanların örgütsel adaleti temin için sergiledikleri davranışlara odaklanmakta ve adil durumlar yaratma çabalarını konu edinmektedir (Yürür, 2009b).

Walker, Lind ve Thibaut süreç-içerik boyutunun daha çok içtihatları inceleyen hukuk yazınından kaynaklandığını belirtmektedir. Greenberg, tarafından aktarıldığına göre; Mahoney de hukuk yazınındaki aynı işlemi ücretlerin karar verilmesi ve sonuçlarının süreçleri arasında ayırım yapmak üzere kullanmıştır. Hem hukuk hem de yönetim alanında yapılan çalışmalar sonunda ulaşılan benzer sonuçlar ve sonuçlara götüren

araçlar arasında bir ayırım yapılabileceği görülmüştür. Çalışanlar açısından dağıtım adaletinin sağlanabilmesi için nasıl davranılması gerektiği, çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda reaktif-içerik yaklaşımlara ilginin giderek azaldığını, daha fazla proaktif-süreç yaklaşımlara yönelim olduğu gözlenmektedir (Yürür, 2009b). Öte yandan sınıflandırmanın diğer boyutlu olarak süreç-içerik karşılaştırılması yapılmaktadır. Süreç yaklaşımı değişik çıktıların nasıl belirlendiğine yoğunlaşmakta ve örgütsel kararların alınması ve uygulanmasında adaletin yeri araştırılmaktadır. İçerik boyutu ise çıktıların dağıtılması sonucunda oluşan adaletle ilgilenmektedir. Farklı örgüt birimlerince elde edilen kazançlar arasında karşılaştırmalar yaparak adalet ile ilgilenmektedir. Bu tarz yaklaşımlar göreceli bir adalet algısına işaret etmektedir.

2.2.1 Reaktif-İçerik Teoriler

Teorilerin ortak yanı; insanların adil olmayan ilişkiler karşısında bazı olumsuz duyguları geliştireceği yönündedir (Greenberg, 1987). Reaktif içerik teorileri, kişilerin adil olmayan davranışlara ne şekilde tepki gösterdiğini konu edinmektedir. Homans'ın dağıtım adaleti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ve Walster ve arkadaşlarının eşitlik teorisi reaktif içerik teorileri kapsamında yer alan teorilerdir. Teorilerin ilgi alanı bireylerin, ödüllerin ve kaynakların adil olmayan dağıtımına nasıl tepki gösterdiğinin ortaya çıkarılmasıdır. Greenberg'in oluşturduğu Örgütsel Adalet Teorileri Tipolojisi "Çizelges 2.1 :” Reaktif İçerik Teorileriyle Reaktif Süreç teorilerinin ve Proaktif İçerik Teorileri ve Proaktif Süreç Teorileri konusunda ortaya konan görüşleri bir araya getirmiştir.

Çizelge2.1 : Örgütsel Adalet Teorileri Tipolojisi

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<p>Reaktif-İçerik Teorileri</p> <ol style="list-style-type: none">1. Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)2. Dağıtım Adaleti Teorisi (Homans, 1961), (Jasso, 1980)3. Statü Değer Teorisi (Anderson, Berger, Zelditch ve Cohen,1969)4. Rölatif Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976) <p>Eşit değerde olmayan ödemelere çalışanların tepkisi ne olur?</p> <p>Fazla veya az ücretlendirmeye karşı tepkiler</p>	<p>Reaktif-Süreç Teorileri</p> <ol style="list-style-type: none">1. Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975) <p>Adil olmayan süreçlere çalışanların tepkisi ne olur?</p> <p>Adil olmayan ücretlendirmeye karşı tepkiler</p>
Proaktif	<p>Proaktif-İçerik Teorileri</p> <ol style="list-style-type: none">1. Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)2. Adalet Günü Teorisi (Lerner, 1977), (Lerner ve Whitehead, 1980) <p>Çalışanlar adil ücret yaratılması için ne tür girişimlerde bulunmaktadır?</p> <p>Ödül tahsisinde adalet normlarına bağlı kalma</p>	<p>Proaktif- Süreç Teorileri</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980) <p>Çalışanlar adil süreç yaratılması için ne tür girişimlerde bulunmaktadır?</p> <p>İşlemsel adalet algıları</p>

Greenberg, 1987.

2.2.1.1 Eşitlik Teorisi

Sosyal karşılaştırmalar teorileri içerisinde popülerlik kazanmış olan Adams'ın eşitlik teorisi, bireylerin kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıkları ile ilgilidir (Yürür, 2009b). Bu nedenle çalışanlar iş yerindeki çalışma düzeninde var olan eşitlik veya eşitsizlik derecesini mutlaka önemsemekte ve izlemektedir.

Eşitlik teorisinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Çünkü insan organizasyona yaptığı katkılar için organizasyondan bir karşılık almaktadır (Barutçugil, 2002). Bu karşılığın çalışanlar arasında eşit dağılıp dağılmadığı çalışanların çokça sorguladıkları bir husus olduğu araştırmalarda anlaşılmaktadır.

Adams'a göre, bireyler çalıştıkları ortama ilişkin iş başarısı ve tatmin olma derecesi ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirmektedir (Özdevcioğlu, 2004). Birey elde ettiği kazançlarla sisteme girdi olarak kazandırdıklarını eş seviyedeki diğer çalışanınki ile kıyaslama yaparak durumunu tespit etmekte ve karşılaştırmalı olarak nasıl davranıldığına ilişkin duygu ve düşünceler geliştirmektedir.

$$\frac{\text{Çalışanın Kendisinin Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Çalışanın Kendisinin Yaptığı Katkı}} \quad \text{ile} \quad \frac{\text{Eş Seviyede Diğer Çalışanın Elde Ettiği Kazanç}}{\text{Eş Seviyede Diğer Çalışanın Yaptığı Katkı}}$$

Şekil 2.1: Eşitlik Kuramı Grafikselleştirilmesi (Eren, 2008)

“Şekil 2.1 :”deki Eşitlik Kuramı Grafikselleştirilmesinden de anlaşılacağı üzere girdiler, eğitim düzeyi ve süresi, mesleki tecrübe ve deneyim, performans, mesleki eğitim, çaba ya da yaş gibi çalışanın örgüte yaptığı katkılar şeklinde sıralanmaktadır. Katkılar, çalışanın istihdam ilişkisine dayalı olarak yaptıkları şeklinde ifade edilmekte ve çalışanın ücretlendirilmesi gerektiğine inandığı hususlar şeklinde belirtilmektedir. Çalışanlar performansları, çalıştıkları süre, eğitim ve deneyimleri, aldıkları sorumluluk ve riskin miktarı, verimlilik ve çabalarına göre ücretlendirildiği durumlarda, kıdem ve eğitim düzeyi yükseldikçe elde edilen kazanım doğru orantılı artmaktadır (Yürür, 2008).

Çalışanlar eğitim düzeyleri ve kıdemleri arttıkça ücretlerin de eşit olarak arttığını ve bunun gerekliliğini de düşünmektedir.

Sonuçlar ise kişinin işlerinden ya da örgütlerinden elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlara eşittir. Mukayese sonucunda, bir eşitsizlik olduğunu tespit eden çalışan eşitsizliği ortadan kaldırmak için davranışsal ya da bilişsel yollara başvurmaktadır (Irak, 2004). Eşitlik teorisine göre, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiğini değerlendiren çalışanların tatminsizlik yaşayacağı ve bu eşitsizliği düzeltmek için güdülenecekleri varsayılmaktadır. Çalışanlar kazanımı, maddi edinimler olarak görmektedir. Çalışan aldığı karşılığı kendi anlayışına göre değerlendirmektedir. Çalışanın eşitliği sağlamaya yönelik sergileyeceği davranışlarla ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Yürür, 2008):

- İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarının azaltılmasını talep etmesi,
- Karşılaştırma yapılan akranın kazanımlarını artırmaya çalışması,
- Daha fazla gayret göstererek katkılarını artırmaya çalışması,
- Akranına işinde daha nasıl etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmaya yardımcı olması.

Eşitliği sağlayıcı tedbirleri almasına rağmen başarıya ulaşamazsa, çalışanın alternatif davranışlarda bulunacağı belirtilmektedir. Bu alternatif davranışlar aşağıda açıklanmaktadır:

- Durumla ilgili algıyı değiştirmek,
- İşten ayrılmak veya rotasyona tabi olmak,
- Karşılaştırma yapılan referans noktasını değiştirmek.

2.2.1.2 Statü Değer Teorisi

Eşitlik teorisinin bir versiyonu olan statü değer teorisi de bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu teoriyi Anderson, Berger, Zelditch ve Cohen ayrıntılı olarak ele almaktadır. Statü değer teorisine göre çalışan karşılaştırmayı birey düzeyinde yapmamakta, karşılaştırma daha genel olarak örneğin meslek grupları seviyesinde yapılmaktadır (Greenberg,1987). Bu yaklaşıma göre çalışanın eşitsizlik hissi ve

eşitsizliğe karşı tepkisi, belirli bir kişiyle yapılan karşılaştırmadan değil, daha genel olarak diğerleriyle yapılan karşılaştırmadan kaynaklanmaktadır (Yürür, 2009b). Bu karşılaştırmada kendine verilen statü ve değer konusunda fikir sahibi olmakta ve davranışları bu duruma göre gözden geçirmektedir.

2.2.1.3 Dağıtım Adaleti Teorisi

Jasso tarafından geliştirilen dağıtım adaleti teorisi ise organizasyon dışı karşılaştırmaya gerek duymamıştır (Greenberg, 1987). Çalışan adalet değerlendirmesinde dışsal karşılaştırmaların tamamını göz ardı etmiştir. Teoriye göre adalet; çalışanın gerçekte elde ettiği kazanımla adalet inancının karşılaştırılması sonucu oluşan bir algı olarak tanımlanmaktadır. Bu teorinin kıyaslama kistası farklı da olsa, diğerleri ile ortak noktası kazançların adil olmayan paylaşımıdır (Yürür, 2009b). Böylece çalışan elde edilen kazancın paylaşımının adil olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini sorgulama ihtiyacı hissetmektedir.

2.2.1.4 Rölatif Yoksunluk Teorisi

Araştırmacıların son dönemde üzerinde durduğu bir teori olan rölatif yoksunluk teorisi de reaktif-içerik teorileri içerisinde ele alınan bir diğer teoridir (Greenberg, 1987). Rölatif Yoksunluk Teorisi kavramı Stouffer ve arkadaşları tarafından ortaya çıkarıldığını belirtmektedir. Kuram, bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizliklerin incelenmesine dayanmaktadır. Rölatif yoksunluk teorisinde, dezavantajlı durumda olan çalışan kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili karşılaştırma yapmaktadır (Yürür, 2008). Rölatif yoksunluk teorisinin adil olmayan ödül dağıtımıyla ilgilendiğini ifade etmektedir (Irak, 2004). Ya da bu kuram bağlamında yapılan çalışmalarda belirli ödül dağıtım biçimlerinin, bireylerde yoksunluk ve gücenme duyguları yaratabildiği ve bunun da bireylerde bazı tepkilere neden olduğu belirtilmiştir.

Bazı ödül dağıtım parametreleri bireyleri belirli sosyal karşılaştırmalar yapmaya yönlendirmektedir. Karşılaştırmalar bireylerde depresyondan şiddet eylemlerine varan yoksunluk ve içerleme duygularına yol açmaktadır. Örneğin, çalışan kadınların çalışmayanlara nazaran iyi koşullara sahip olmasına rağmen çalışan erkeklerle karşılaştırma yaptıklarında kendilerini daha değersiz hissetmelerine sebep olduğuna dikkat çekilmektedir (Greenberg, 1987).

Rölatif yoksunluk teorisini açıklamaya yönelik çeşitli modeller bulunmakla birlikte Crosby ve Folger tarafından ileri sürülen kuramların her ikisi de en etkili olanlarıdır. Crosby, yoksunluğun iki farklı anlamı bulunduğundan bahsetmiştir. Rölatif yoksunluğa yüklenen anlamlardan birincisi bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu, ikincisi ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır. Rölatif yoksunluk teorisini açıklamaya yönelik Crosby'nin görüşüne alternatif olarak öne sürülmüş ve farklı bir yaklaşım getirmiş olan diğer bir model ise Folger'ın Bilişsel Dayanaklar Kuramıdır (Irak, 2004).

Yalnız eşitlik kuramında bireyin karşılaştırma yaptığı seviye kendisi ile eş değer iken, rölatif yoksunluk teorisinde karşılaştırma için meslek grupları veyahut farklı statüler kullanılmaktadır (Irak, 2004). Hem eşitlik hem de rölatif yoksunluk kuramlarında, bireylerin sahip oldukları sonuçların değerlendirildiğini belirtmektedir.

2.2.2 Reaktif-Süreç Teorileri

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerdeki adillığe odaklanan reaktif-süreç teorileri hukuk bilimi kökenli teorilerdir. Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen prosedür adaleti teorisinde işlemler üçüncü kişilere verilen kontrol derecesine göre sınıflandırılmaktadır. Thibaut ve Walker tarafından yürütülen çalışma sonucunda bireylerin kendilerine verilen tartışma çözüm durumlarına nasıl tepki vereceklerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu durumda; hem çıktılar hem işlemler üzerinde kontrol söz konusu ise otokratik işlemler; yalnızca kararlarda kontrol varsa arbitraj işlemleri; yalnızca işlemlerde kontrol varsa aracılık işlemleri; kontrol verilmemişse pazarlık işlemleri ön plana çıkmaktadır. Taraflarla üçüncü kişilerin paylaştığı durum ise tartışmalı işlemlerdir ve açıklamaya muhtaç durumdadır (Grenberg, 1987). Ayrıca karar verme sürecine katılıma müsaade edilmesi itiraz oranını azaltmaktadır.

2.2.3 Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri çalışanların dağıtımlara gösterdikleri tepkileri konu edinirken, proaktif içerik teorileri çalışanların dağıtım adaletini sağlama gayretlerine yoğunlaşmaktadır. Adalet yargı modeli ile adalet güdü teorisi proaktif içerik adalet teorileri kapsamında ele alınmaktadır.

2.2.3.1 Adalet Yargı Modeli

Adalet yargı modeli, bireylerin karşılaştıkları durumlara göre mevcut tahsis kurallarından en uygun olanı uygulayacaklarına yer vermektedir. Örneğin gruplar arası uyum olduğu bir durumda, tamamen eşit dağıtım kuralı geçerli olacaktır. Zaten Leventhal'a göre bireyler, sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımının olması gerektiğine inanmaktadır. Bu teori adalete daha çok araçsal yaklaşım sergilemektedir. Öte yandan kuramda yüksek performansın sağlanması için sistemin önemli olduğuna da işaret edilmektedir (Irak, 2004).

Leventhal tarafından geliştirilen adalet yargı modeli proaktif içerik teorilerinin öncüleri arasında yer almaktadır. Bu teorilerde amaç adil kazanç dağıtımıdır. Leventhal bu kuramı süreç adaletinin farklı noktalarına dikkat çekmek amacıyla ileri sürmüştür. Bireyler tarafından ödüllerin eşit dağıtımı uzun vadede herkes için kazanç sağlayacağı için tercih edildiği bu kuram tarafından belirtilmektedir.

2.2.3.2 Adalet Günü Teorisi

Lerner tarafından geliştirilen ve Lerner ve Whitehead tarafından daha açıklayıcı hâle getirilen adalet günü teorisi proaktif içerik teorileri kapsamında ele alınan diğer bir teoridir. Adalet günü teorisi diğer teorilere kıyasla daha ahlaki bir yapı sergilemektedir. Bu teoriye göre adalet algısı gruplar arası ilişkilere bağlı gelişmektedir. Lerner adalet günü teorisi kapsamında dört ilke tanımlamıştır (Greenberg, 1987):

- Ürün performansına dayalı rekabet tahsisleri,
- Eşit pariteli tahsisler,
- Göreceli katkılara dayalı eşitlik tahsisleri,
- İhtiyaçlara dayalı Marksistçi adalet tahsisleri.

2.2.4 Proaktif-Süreç Teorileri

Adalet teorileri içerisinde en az bilinen teoriler olan proaktif-süreç teorilerinin içerisinde yer alan dağıtım tercihi teorisi Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilmiştir. Esasen adalet yargı modelinin genişletilmiş hâlidir ancak; süreçlerle ilgili alanlara uyarlanması sebebiyle tahsis işlemlerine yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır (Yürür, 2009b).

Adaleti geliştirici işlemleri sekiz madde hâlinde özetleyerek aşağıdaki gibi sıralamıştır (Greenberg, 1987):

- Karar verme elemanlarını seçme fırsatı tanımaktadır.
- Tutarlı kuralları izlemektedir.
- Doğru bilgiye dayalı bir sistemdir.
- Karar verme gücünün yapısını tanımlamaktadır.
- Önyargılara karşı önlemler geliştirmektedir.
- Şikâyetlerin herkes tarafından duyulmasını sağlamaktadır.
- Süreç iyileştirmelerine olanak tanımaktadır.
- Moral ve etik standartların sürekliliğini istemektedir.

2.3 Örgütsel Adalet Türleri

Bireyler işlerinde yarattıkları ekonomik değer karşılığında elde ettikleri kazanç ile kendilerinin ve ailelerinin gereksinimlerini karşılamaktadır. Buradan yola çıkarak örgütsel adalet de ilk başlarda yalnızca çalışanların elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Bireylerin çalıştıkları işin sosyal statüyü belirleme, topluma yararlı olma duygusu yaratma, başka insanlarla tanışıp yeni ilişkiler kurmayı sağlama gibi sosyal işlevleri de bulunmaktadır. Bunun için çalışanlar kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, sosyal imkânlardan eşit şekilde yararlanmasını beklemektedir (Yıldırım, 2007). İş yerindeki kurallar, kuralların çalışanlara yansıtılış biçimi ve çalışanlar arasındaki etkileşim adalet algılamasının merkezinde yer almaktadır.

Örgütsel adaletin bu farklı yönünü, sosyal etkileşim çerçevesinde iletişim ölçütü olarak ifade etmiş ve etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır (Irak, 2004). Çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığına dikkat etmekte ve sonuçta özellikle süreç adaleti ve etkileşim adaleti algılarını sürekli gözden geçirmektedir. Lind ve Tyler etkileşim adaletinin, süreç adaleti içerisinde yer aldığını belirtmiştir (Yıldırım, 2007).

Böylelikle örgütsel adalete ilişkin yaklaşımlar çeşitlenmiştir. Bu konudaki ilk çalışmalar örgütsel adaleti dağıtım adaleti ve süreç adaleti olmak üzere iki boyutlu olarak incelemiştir (Özdevecioğlu, 2004). Ancak Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin sonuçlar ve işlemler konusunda adillığe önem vermelerinin yanı sıra, süreçler yaşanırken bireylerin gördükleri davranış ve muamelelerin kalitesine karşı da duyarlı oldukları ortaya konmuştur.

Örgütsel adaleti dağıtım adaleti ve süreç adaleti şeklinde iki alt alana ayırarak incelemiştir (İşcan, 2004). Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, Bies ve Moag'ın görüşüne paralel olarak süreç adaletinin örgütsel, etkileşim adaletinin ise bireysel analiz seviyelerinde olduğunu belirtmiştir (Irak, 2004). Etkileşim adaletinin yapısının bir bütün olarak mı, yoksa iki farklı yapı olarak mı ölçülmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği sağlanamadığı belirtilmektedir.

Greenberg de benzer şekilde örgütsel adalet konusunda yaptığı bir sınıflandırmada, etkileşim adaletini süreç adaletinin içerisinde tasnif etmiş ve süreç adaletinin kişilerarası yönü olarak anlaşılması gerektiğini belirtmiştir. Aynı çalışmada etkileşim adaletinin iki yönü olduğuna dikkat çekilmektedir. Etkileşim adaleti kişilerarası adalet ve bilgi verici adalet olarak ayrıma tabi tutulmaktadır. Öte yandan Greenberg işyerinde algılanan adaletin, tanımlanan adalet algısı boyutlarının birbirleriyle etkileşimi sonucunda oluştuğunu belirtmiştir. Colquitt ve arkadaşları ise, etkileşim adaletinin bu alt boyutları arasında yüksek korelasyon bulunduğunu ve buna dayalı olarak etkileşim adaleti adı altında bir bütün halinde incelenmesinin uygun olduğunu savunmaktadır. Bies de örgütsel adaletin dağıtım, süreç ve etkileşim olmak üzere üç farklı boyutta incelenmesi gerektiğini belirtmiş, Ancak Colquitt ve arkadaşları da örgütsel adaleti oluşturan dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin bir arada incelendiği araştırma sayısının oldukça az olduğunu ifade etmiştir (Irak, 2004). Bu düşünce çerçevesinde bazı araştırmacılar "tüm sistemin adaleti" kavramını kullanarak, örgütsel adaletin üç yönünü bir arada incelemişlerdir.

Örgütsel adalet bu çalışmada yazında geleneksel olarak yer alan dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti başlıkları altında üç boyut olarak ele alınmakta ve her bir boyut ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.3.1 Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet hakkındaki ilk yazınlarda; kaynakların çalışanlar arasında nasıl paylaşılması gerektiği ele alınmaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanların elde edilen kazanımların, çıkarımların ya da ödüllerin hakkaniyeti olarak kabul etmektedirler. Dağıtım adaletinde, çalışanın adalet algılamasının odağında elde ettiği sonuçlar bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2004). Dağıtım adaleti bireylerin sonuçta elde ettiklerinin ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır (Yılmaz, 2004). Kısacası dağıtım adaleti dağıtım süreci sonundaki bireysel değerlendirmeyi içermektedir.

Dağıtım adaleti, Adams'ın eşitlik teorisi kapsamında anlam kazanmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanlar öncelikle örgüte sundukları katkılar ile elde ettikleri kazanımları karşılaştırarak, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, müteakiben karşılaştırma sonucundaki katkı/kazanç oranını diğer çalışanın katkı/kazanç oranına göre değerlendirme yapmaktadır. Bir kazanımın doğru, ahlaki veya etik olup olmadığını değerlendirmek, objektif bir standart bulunmadığından, görüldüğünden daha zor olmaktadır (Yürür, 2009b). Eşitlik kavramı çalışanların katkılarıyla kazançların doğru orantılı olduğunu belirtmektedir. Herkesin aynı veya eşit kurullarla ve yöntemlerle ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması anlamını içermemektedir.

Dağıtım adaleti uygulanan iş yerlerindeki yöneticiler, ödül ve cezaları performansa dayalı olarak eşit bir şekilde dağıtmakta oldukları kabul edilir. Çalışanlar daha çok örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilmekte veya cezalandırılmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun, dağıtım adaleti temelde, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmaları garantisini vermektedir (İşcan, 2004). Ödüllerin veya cezaların dağıtımında kullanılan kurallardan Deutsch tarafından ifade edilen üçü eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralları olarak aktarılmaktadır.

Eşitlik kuralı dağıtımın çalışanların katkıları doğrultusunda yapılmasını öngörmektedir. Eşit paylaşım kuralı katkı oranına bakılmamasın katkı yapan sayısınca dağıtım yapılmasına yer vermektedir. İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Ödül veya cezanın türüne göre farklı kuralları bir arada uygulamak da bir

alternatif olabilmektedir. Örneğin ekonomik ödüller için eşitlik kuralı tercih edilirken, özel park yeri gibi sosyal-psikolojik ödüller için eşit paylaşım kuralının uygulanması daha anlamlı olmaktadır. Eşitlik Teorisi karşılaştırmada kıstas olarak çalışanın akranını esas alacağını varsaymaktadır. Hâlbuki benzer bir model içeren teori olan Görelî Yoksunluk Teorisine göre; çalışanlar, katkı/kazanç oranlarını, üst kademelerdeki çalışanların katkı/kazanç oranları ile karşılaştırmaktadır (Yürür, 2008).

İşgören elde ettiği ücret, aynî ve nakdî yardım, terfî etme hakkını, izin hakkı, diğer sosyal haklar gibi sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak tasnif etmektedir. Çalışanlar bu tasnifi yapabilmek için girdi ve çıktıları aldıkları eğitim, sahip oldukları tecrübe, tabî oldukları çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, gösterdikleri performans ve çaba ile karşılaştırdıklarında adil davranılıp davranılmadığına karar vermektedir. Greenberg'in araştırmasına göre çalışanlar ücretlerinde veya parasal ödüllerde bir azalma yaşadıklarında bu durumu hak ettiklerinden daha az ödüllendirilmek olarak algılamakta ve bu eşitsizlik algısına aynı anda iki eğilim göstermektedir. Bu iki eğilimin diğer kazanımların önemine ilişkin algıları artırmak ve bu kazanımların düzeylerini abartmak yoluyla eşitliği sağlamak olduğu bilinmektedir (Yürür, 2008).

Leventhal örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kuralın olduğunu ifade etmektedir. Bu kurallar süreçlerin adil olarak algılanması için belirlenmiş aşağıdaki standartlardan oluşmaktadır (Özdevecioğlu, 2004):

- Tutarlılık: Dağıtımda kullanılan ilkelerin her zaman kendi içinde ve kişiler arasında tutarlılık göstermesi gerektiği anlamına gelmektedir.
- Önyargılı olmamak: Örgüt içerisinde ödül veya ceza verilmesine karar verme yetkisine sahip pozisyonda bulunanların çalışanlara veya bölümlere yanlı davranmaktan uzak olmaları ve kişisel çıkarların önlenmesi gerektiğini ifade etmektedir.
- Doğruluk: Çalışanlara veya bölümlere verilecek bilgiler ile karar alımında kullanılan bilgilerin doğru olması gerektiğini belirtmektedir.
- Düzeltme: Örgüt içerisindeki adil olmayan karar ve uygulamaların değiştirilebilmesi için bireylerin hakkının olması ve hatalı bir durumda düzeltilmesi gerektiğine ilişkin bir kuraldır.

- Temsilcilik: Dağıtım kararları verilmesi esnasında, bu karardan etkilenecek olan çalışan ya da bölümlerin değerlerinin, bakış açılarının ve ihtiyaçlarının temsil edilmesi gerektiğine vurgu yapmakta, ayrıca ilgili tüm bireylerin temsil edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

- Etik: Dağıtımla ilgili kararların çalışanların ve bölümlerin etik değerleri ile uyumlu olması ve etik standartlar temeline dayanıyor olması gerektiğini ifade etmektedir.

Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalı, ceza vermemelidir. Bu anlayıştan dolayı dağıtım adaleti çalışma ortamında yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif değerlendirmelere dayalı ayrımcılığın meydana gelmesini sağlamamalıdır.

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng tarafından örgütsel adalet konusunda yapılan meta-analitik çalışmada, dağıtım adaleti ile bireylerin iş doyumunu, örgütsel bağlılık, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi ve geri çekilme davranışları arasında yüksek korelasyon olduğu bulunmuştur. Beugrè ve Baron da dağıtım adaletinin iş doyumuyla ve verilen kararlara ilişkin doyumla ilişkili olduğunu belirtmiştir (Irak, 2004). Dağıtım adaleti, ücret doyumunu gibi daha çok kişisel sonuçların önemli bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2007). Örgütlerde dağıtım adaletsizliği algılanması, çalışanların performanslarına, işte kalma veya ayrılma niyetlerine etki etmektedir.

2.3.2 Süreç Adaleti

Örgütsel adaleti açıklayan ilk teoriler çalışanların, elde edilen kazançların türü ve miktarına ilişkin davranışlarına yoğunlaşmıştır; ancak bu kapsamdaki ödül veya cezalara yönelik karar verme şekillerinin sebep olduğu etkileri açıklamaya yönelik çaba göstermemiştir. Süreç adaleti veyahut işlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasına vurgu yapmaktadır. Veya süreç adaleti kısaca, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlere ilişkin adalet algısı olarak da tanımlanmaktadır (Yürür, 2008). Yani çalışanlar, elde ettikleri sonuçlar kadar sonuçlar oluşurken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da değerlendirmektedir.

Süreç adaleti ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyeti olarak ifade edilmektedir (İşcan, 2004). Süreç adaleti çatışmaların çözümlenmesi veya kaynak dağıtım süreci gibi örgütsel süreçlerde kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adaleti konu edinmektedir (Yürür, 2009b).

Süreç adaletini araştıran ilk çalışmalar, öncelikle süreç adaletini dağıtım adaletinden ayırmayı amaçlamıştır (Irak, 2004). Bununla birlikte Greenberg süreç ve dağıtım adaletlerinin birbirlerinden farklılıkları olan yapılardan çok, ayrı ama birbiriyle kesişen yapılar olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Süreçlerin dağıtım adaleti yargısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Keza adil olmayan süreçler çalışanlarca adil olarak algılanmayan kazanımlara sebep olmayacaktır (Yürür, 2009b). Schaubroeck ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma bu tespiti doğrulamaktadır. Çünkü süreç adaleti yüksek olduğunda dağıtım adaleti çalışanların tavır ve tutumları ile daha zayıf bir ilişki göstermektedir (Yılmaz, 2004). Thibaut ve Walker tarafından mahkemelerde müzakere ve çözüm süreçleri ile ilgili yürütülen çalışma sonucunda bireylerin kendilerine verilen tartışma çözüm durumlarına nasıl tepki vereceklerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Araştırmacılar tartışmacıların sorunlarını ortaya koyabilmeleri için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarını süreç kontrolü; tartışmacıların sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarını ise karar kontrolü olarak adlandırmaktadır (Irak, 2004). Bu durumda; hem çıktılar hem işlemler üzerinde kontrol söz konusu ise otokratik işlemler; yalnızca kararlarda kontrol varsa arbitrasyon işlemleri; yalnızca işlemlerde kontrol varsa aracılık işlemleri; kontrol verilmemişse pazarlık işlemleri ön plana çıkmaktadır (Greenberg, 1987). Thibaut ve Walker çalışması bireylerin sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemleri, yani süreçler üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirdiklerini göstermiştir.

Kısacası çalışanlar, ödüllendirmede kullanılan yöntemlerin oluşturulmasına ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılım sağlamaktadır. Bu bulgu ile örgütsel adaletin işlemsel yönü keşfedilmiştir (İşcan, 2004). Süreç adaletini açıklamaya yönelik başka bir yaklaşım da Lind tarafından ileri sürülen ve örgütsel adaletle ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran kestirme adalet kuramıdır. Çalışanlar tarafından verilen

kararlarda kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın temelinde tüm çalışanların adil olarak karar verme süreçlerinden yararlanması esası yatmaktadır (Irak, 2004). Bu anlayışın yerine getirilmesi ise ancak örgütlerin eşit karar verme süreçleri kullanması ile mümkün gibi gözükmektedir. Zaten bu kurama göre bireylerin çoğu zaman çevrelerindekiyle bazı yetkileri vermek zorunda kaldığı kabullenmesi yatmaktadır.

Süreç adaleti, elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade etmektedir (Yıldırım, 2007). Süreç adaletiyle ilgili diğer bir yaklaşım da Tyler'ın kendilik ilgisi modelidir. Bu model süreç adaleti etkilerinin oluşma nedenlerini açıklamaya yönelik açıklama getirmektedir. Modele göre bireyler, kendileriyle ilgili olan sonuçlara önem verdikleri için, süreçler üzerinde kontrol sahibi olmayı önemsemektedirler (Irak, 2004). Ayrıca, bireyler bu tür bir kontrolün, daha istenilir sonuçları ortaya çıkaracağını düşünmektedir. Greenberg (1987)'in yaptığı çalışmalarda kendilik ilgisi yaklaşımını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışanlar, örgütlerinde süreç adaletsizliği algıladığı durumlarda, adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunmaktadır (Özdevecioğlu,2004). Çalışanlar örgütsel süreçlerin adilliğini değerlendirirken kararların alınma biçiminden çok, alınan kararların nasıl uygulandığına daha fazla önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Sürecin yapısal ve biçimsel boyutundan çok sosyal boyutuna önem verildiği saptanmıştır (Yıldırım, 2007). Süreç adaletinin söz konusu olduğu çalışma ortamlarında, yönetsel kararlardan etkilenen çalışanlar karar verme sürecine dâhil olmakta ve süreçler tarafsız olarak uygulanmaktadır (İşcan, 2004).

Croponzano ve Randall yapılan çalışmaların algılanan süreç adaletinin, çalışanların hem yöneticilerine hem de bütün örgüte olan tutumları üzerinde etkisi olduğunu gösterdiğini belirtmektedirler. Colquitt ve arkadaşları tarafından adalet araştırmalarının incelendiği bir çalışmada, süreç adaleti ile bireylerin elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumları, iş doyumunu, örgütsel bağlanma, güven ve otoritenin değerlendirilmesi arasında yüksek korelasyon olduğu bulunmuştur. Alexander ve Ruderman tarafından yürütülen araştırmalarda çalışanlardan elde edilen sonuçlar, süreç adaletinin değerlendirilmesi ile yönetime güven, işten ayrılma niyeti, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ve iş

doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir (Irak, 2004). Tang ve Baldwin'e göre yöneticiler örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulaması ve çalışanları performans ve başarılarına göre objektif, önyargıdan uzak bir şekilde ödüllendirmesi çalışanların süreç adaleti algılarının yükselmesine sebep olmaktadır.

Burada kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilmesi için yapılması gerekenler önem kazanmaktadır. Bu kapsamda yapılması gerekenler dört başlık altında toplanmaktadır (yürür, 2009b):

- Karar verme süreçlerinde yer alanlara katılım hakkı tanınması,
- Hataların düzeltilmesine imkân verilmesi,
- Kural ve politikaların tarafsız uygulanması,
- Kararların doğru bilgiye dayanması.

2.3.3 Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti işlemlerle ilişkili bireylerin arasındaki iletişimin adil olarak algılanmasını ifade etmektedir (Yıldırım, 2007). Etkileşim adaletinin dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından etkilenen kişiler arasındaki etkileşimle ilgili olduğunu belirtmektedir (Özdevecioğlu, 2004). Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmada, iş görenlerin sonuçlar ve işlemler konusunda adillığe önem vermelerinin yanı sıra, süreçler yaşanırken bireylerin gördükleri davranış ve muamelelerin kalitesine karşı da duyarlı oldukları ortaya konmuştur. Araştırmacılar örgütsel adaletin bu farklı yönünü, sosyal etkileşim çerçevesinde iletişim ölçütü olarak ifade etmiş ve etkileşim adaleti olarak adlandırmışlardır. Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, Bies ve Moag'ın çalışmasına benzer bir şekilde süreç adaletinin, örgütsel düzeyde karar mekanizmasına odaklandığını; etkileşim adaletinin ise bireysel bazda yönetici-çalışan davranışlarına yoğunlaşma eğilimini içerdiğini belirtmişlerdir. Öte yandan Lind ve Tyler ise etkileşim adaletinin, süreç adaletinin bir parçası olduğunu belirtmiş, süreç adaletinin hem karar süreçlerini hem de davranışlarının kalitesini içerdiğini ifade etmiştir (Irak, 2004). Greenberg ve Baron da süreçlerin adil olup olmadığı değerlendirmesini yaparken kişiler arası ilişkilerin kalitesinin de rolü olduğuna işaret etmektedir.

Greenberg tarafından yapılan örgütsel adalet sınıflandırmasında etkileşimsel adalet iki yönü ile ele alınmaktadır. Etkileşimsel adalet kişilerarası adalet ve bilgi verici adalet olarak ayırma tabi tutulmaktadır. Kişilerarası adalet insanların ne kadar nazik ve saygılı davrandıklarını değerlendirmekteyken, bilgi verici adalet işlemlerin belli şekillerde nasıl yapıldığı ya da sonuçların belli şekillerde nasıl dağıtıldığına odaklanmaktadır. Bu da çalışanların adalet algılarını ve güven duygusunu pekiştirmektedir. Araştırmacı adaleti sınıflandırırken, “Çizelge 2.2 :” de yer alan adalet türü ve adaletin belirleyicileri olarak iki boyut kullanmaktadır. Adaletin belirleyicileri arasındaki ayrım adil davranışın kaynağına ilişkin olup, yapısal belirleyiciler çevresel koşulları sosyal belirleyiciler bireylerin davranışlarını ifade etmektedir (Yürür, 2009b).

Çizelge 2.2 : Adalet Türleri Sınıflandırılması

Adaletin Belirleyicileri	Adalet Türü	
	Süreç Adaleti	Dağıtım Adaleti
Yapısal Belirleyiciler	Sistemik Adalet	Şekilsel Adalet
Sosyal Belirleyiciler	Bilgiye Dayalı Adalet	Kişilerarası Adalet

Yürür, 2009b

Greenberg etkileşimsel adaletin her iki yönünün de, örgütsel adaletin alt boyutlarına ilave edilerek incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Colquitt ve arkadaşları tarafından yapılan meta analitik bir çalışmada, kişilerarası adaletin, otoritenin değerlendirilmesi; bilgi verici adaletin ise hem yönetime odaklı otoritenin değerlendirmesi, hem de sistemin değerlendirilmesiyle yüksek korelasyona sahip olduğu bulunmuştur (Irak, 2004). Çalışanlar yönetimin üretim standartlarını arttıracığı yönünde bir korku nedeniyle üretim seviyesinin belirli bir miktarın üzerine çıkarmama konusunda aralarında dile getirilemeyen bir fikir birliği içerisinde bulunabilir (Efil, 2007).

Diğer taraftan Colquitt ve arkadaşları ise, etkileşim adaletinin bu alt boyutları farklı tanımlanmış olsalar da, iki kavram arasında yüksek korelasyon bulunduğunu ve buna dayalı olarak etkileşim adaleti adı altında bir bütün incelenmesinin uygun olduğu kanısına varmışlardır.

2.4 Örgütsel Adaletin Örgütsel Davranışa Etkileri

Örgütsel adalet algısının özellikle son zamanlarda en çok incelenen endüstriyel/örgütsel psikoloji ve insan kaynakları konularından birisi olmasının nedeni, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir (Yürür, 2009b). Örgütsel adalet kavramını inceleyen araştırmacılar tarafından, işyerlerinde algılanan adaletin, çalışanların tutumlarına ve davranışlarına etkisi olduğu ve örgütsel davranışın anlaşılması ve yordanması için önemli bir kavram olduğu belirtilmektedir (Irak, 2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonucunda pozitif duygusallığın dağıtım adaleti, süreç adaleti ve kişiler arası etkileşim adaleti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde negatif duygusallığın da dağıtım adaleti, süreç adaleti ve kişiler arası etkileşim adaleti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif duygusallıktan daha etkili olduğu görülmüştür (Özdevecioğlu, 2004).

Örgütsel adalet algısı konusunda, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin tatmin düzeyleri, yöneticiye duyulan güven, iş doyumu, örgütsel bağlılık, kararlara katılma isteği, örgütsel bağdaşımılık ve çalışan sağlığı gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etkilerini sorgulayan pek çok araştırmayla karşılaşılmaktadır.

Bu araştırma sonuçları genel olarak, yüksek adalet algısının çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğunu göstermektedir (Yürür, 2008). Colquitt ve arkadaşları örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda ele alınan konuları; bireylerin elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyum, iş doyumu, performans, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi, örgütsel vatandaşlık gibi iş yerinde görülen olumlu davranışlar olduğuna işaret etmektedir (Irak, 2004). Bu olumlu davranışlardan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, algılanan örgütsel destek ve yönetime duyulan güven ayrıntılı olarak aşağıda ele alınmaktadır.

2.5 Örgütsel Adaletin Öncülleri

Bireylerin davranışlarının altında algılamalar yatmaktadır. Bireyin kişisel özelliklerinin yanı sıra algılanmaya çalışılan nesnelerin özellikleri de bireyin algılamasını etkilemektedir. Ayrıca nesnelerin içinde bulunduğu ortam ve aynı ortamda bulunan diğer nesneler de algılama sürecine katkıda bulunmaktadır. Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bir bütün olarak algılamayı yapılandırmaktadır. Örgütsel adalet de bir algılamadır (Özdevecioğlu, 2004). Zaten Adams'ın eşitlik teorisinde sorguladığı iki husustan birisinin çalışanların mübadeleleri zaman ve mekân bağlamında adil olarak algılayıp algılamadığı olduğunu aktarmaktadır (Yürür, 2009b). Örgütsel adalet kişisel, subjektif ve rölatif bir konu olmasına karşın çalışanların kişisel çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edebilme açısından üzerinde durulması gereken önemli bir örgütsel psikoloji konusu olmaktadır.

Çalışanın yönetici ve örgütü ile geliştirdiği mübadele kapsamında şekillenen adalet algısının yordayıcıları adaletsizlik algısının önlenmesi açısından önem arz etmektedir. Örgütlerdeki adil veyahut adil olmayan uygulamaların etkileri bireysel farklılıklara göre değişebilmektedir. Aynı durumu yaşayan bireylerin adalet algıları farklı olabileceği gibi, tepkilerinin çeşidi ve şiddeti de farklı olacaktır. Bireylerin algıları sonucunda meydana gelen duygusal ve motivasyonel durum, bireysel tutum ve davranışlarını şekillendirecektir (Yürür, 2009b). Bu sebeple bu kısımda örgütsel adalet algısını etkilediği tespit edilen değişkenler ele alınmaktadır.

2.5.1 Cinsiyet

Çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda, cinsiyetin tüm adalet türleri algılamaları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu tespit Foley, Hang-Yue ve Wong ve Anderson ve Shinew ve Lemons tarafından yapılan araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Diğer araştırma sonuçları, kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının erkek çalışanlara nazaran daha düşük düzeyde olduğu bulgusunu desteklemektedir (Yürür, 2008). Yapılan araştırmada erkek öğretmenler kadınlara göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşünmektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşma dağıtım ve etkileşim adaleti gözlenmiştir.

Hem etkileşim adaleti hem de dağıtım adaletinde erkek öğretmenler kadınlara göre yöneticileri daha adil görmektedir (Polat, 2007). Çalışanların adil etkileşim, işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algıları cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermektedir (Özer, 2007). Buna göre kadınlar erkeklere göre, işyerinde kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığını daha fazla düşünmektedirler. Buna karşılık erkeklerin adil etkileşim algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2007).

Öte yandan Lee ve arkadaşları, Köse ve arkadaşları, Hartman ve arkadaşları ve Colquitt, Noe ve Jackson tarafından cinsiyetle adalet algısı arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Köse, Kartal ve Kayalı tarafından yapılan araştırmada cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Hartman, Yrle ve Galle dağıtım ve süreç adaleti algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında önemli bir farklılık tespit etmemişlerdir. Lee ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada adaletsizliğe karşı gösterilen tepkide cinsiyetin herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları da örgütsel adalet algılamalarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadı (Karaman, 2009).

Lee ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada kadınların süreç adaleti konusundaki beklentilerinin erkeklere nazaran daha düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir. Blau ve arkadaşları tarafından yapılan ilginç bir tespit, işyerinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı algısına sahip çalışanların örgütsel adalet algılarının düşük düzeyde görüldüğü yönündedir (Yürür, 2008). Ancak süreç adaleti açısından cinsiyet bağlamında anlamlı bir farkın oluşmadığı yapılan araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır (İşcan, 2008). Yapılan diğer çalışmalarda ise adalet türü algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

2.5.2 Eğitim Seviyesi

Alınan eğitim tüm bireylerde seviyesine göre meydana getirdiği birçok olumlu çıkarım olduğu kabul edilen bir gerçektir. Emekçilerin bireysel özellikleri ile adalet algıları

arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda, bireysel özelliklerden sadece çalışanların eğitim düzeylerine göre süreç adaleti algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir (Yürür, 2008). Etkili yönetim için yeterli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır (Jandt, 1994).

Öğretmenlerin adalet algılarının genel olarak yüksek düzeyde olduğu, bununla birlikte etkileşim adaleti algısının, süreç ve dağıtım adaleti algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Polat, 2007).

Üniversite örnekleminde yapılan araştırma sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının yüksek olmadığı sonucuna varılmıştır (Karaeminoğulları, 2006). Benzer şekilde yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ne çok düşük ne de çok yüksek olduğu, kararsızca yakın bir çizgide seyrettiği tespit edilmiştir (Karaman, 2009). Bu durumda eğitim seviyesinin adalet algısı üzerinde algılanabilir bir etkisi olduğu düşüncesi daha çok ön plana çıkmaktadır.

2.5.3 Kıdem

Çalışanların iş yerlerindeki çalışma sürelerinin toplamını oluşturmakla birlikte iş yerlerinde kıdemi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algılarının da daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Nitekim Özer ve Urtekin (2007) tarafından yapılan araştırma sonucu bu bulguyu desteklemektedir. Ancak Köse ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada çalışanların kıdemi ile örgütsel adalet algıları arasında herhangi bir ilişki olmadığına dair bulgular elde edilmiştir. Çalışanların örgütsel pozisyonları ve örgütte çalışma süreleri arasında örgütsel adalet algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir (Yürür, 2009b).

Yapılan çalışmada kıdem açısından görüşlerin farklılaştığı tespit edilmiştir. Son çalışılan okulda iki yıl ve daha az çalışan öğretmenler, üç yıl ve üstünde çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşünmektedir (Polat, 2007). Kıdem ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki eşitlik teorisinde belirtilen katkı-kazanım oranı ile izah edilmektedir.

Çalışanlar sürekli olarak kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanları ile karşılaştırmaktadır. Kazanımlar içerisinde ekonomik kazançlar olduğu gibi prestij

sağlama, statü kazanma gibi soyut kavramlar da yer almaktadır. Kıdem de çalışanların bu şekilde kullanacağı katkılar arasında yer alabilmektedir.

Kıdemle doğru orantılı olarak yaş ile de bağıntı kurulabileceği akla gelmektedir. Ancak, yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet algılamalarının yaşa bağlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

2.5.4 Değerler

Bireylerin davranışları; kişilik yapısının unsurları olan amaçlarına, inançlarına, eğilimlerine, ihtiyaçlarına ve güdülerine bağlı olarak belirlenmektedir (Barutçugil, 2002). Kimliğin çekirdek unsuru olan değerler, çalışan ve iş hayatını etkileyen kararların, davranışların, ikili insan ilişkilerinin ve de örgütsel davranışın temel belirleyicilerindedir. Değerleri; birey tarafından benimsenen düşünce, amaç, ilke ve inançlar olarak ifade etmek mümkündür. Değişimin önündeki en önemli engel alışkanlıklarımızdır. Tabii alışkanlıklar her alanda belirleyici. Alıştığımız anda sorgulamamaya başlıyoruz (İzgören, 2001).

Bireylerin rehber prensipleri ve onları hayata bağlayan amaçların sosyal birer temsilcisi olan değerler, bireylerin doğru-yanlış ayırımına ilişkin belirledikleri inanç standartlarıdır. Kısacası değerler, davranış biçimleri şeklinde bireyler tarafından kabullenilmiş kavramlardır (Altıntaş, 2006). Bu anlamda çalışanların sahip olduğu müspet ya da menfi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olan değerler, davranışlar gibi gözlemlenememektedir.

Çalışanların ortak değerlere ve adalet algılarına sahip olmaları, örgüt üyelerinin birbirlerine bağlanarak bütünleşmelerine ve örgütün sürekliliğine katkı sağlarken, değerlerin paylaşılmaması ise çatışmalara neden olmaktadır (Taş, 2010). Öte yandan örgütlerin de bireyler gibi değerleri bulunmaktadır. Örgütün değerleriyle, çalışanların değerleri arasında farklılıklar söz konusu olduğunda uyumsuzluklarla karşılaşmaktadır.

2.6 Örgütsel Adaletin Sonuçları

Adalet algısı, örgüte karşı çalışma ortamı kadar çalışan davranışlarının şekillenmesinde de etkili olmaktadır. Bu durumun örgütsel adalet algısının, iş doyumunu gibi çalışan tutum ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi çalışan davranışlarıyla ilişkili örgütsel bir değer olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yüksek örgütsel adalet algısı çalışanların iş doyumunu, öğrenme motivasyonu, örgütsel destek algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, güdülenme, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme, inisiyatif kullanma ve örgütsel moral algılarının yükselmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel adaletin ücret tatminine etkisi de araştırma konuları arasında yer almaktadır. Berkowitz ve arkadaşları eşitlik algısının belirleyicileri arasında çalışanların ücret tatminini de saymaktadır. Williams ve arkadaşları da süreç adaleti algısı yüksek olan çalışanların daha yüksek düzeyde tatmin yaşadıklarını belirtmektedir (Yürür, 2009b).

Ayrıca adalet algısı yüksek işletmelerde örgütsel kimlik algısında artış yaşanmakta, iş kalitesi ve performans yükselmekte, karar alma sürecinde katılım ve işbirliği davranışı görülmekte, örgütün yeniden yapılanma süreci kolaylaşmakta ve örgütsel sorunlar azalmaktadır. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığı ile sisteme olan güvenini artırmaktadır (Dilek, 2005).

Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından değerlendirmeler daha objektif gerçekleşmekte ve otoriteye daha az başvurulmaktadır (Polat, 2007). Adaletin hâkim olduğu bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedir (İşcan, 2007). Örgütsel adalet algısı, izah edildiği gibi önemli örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, hem süreç adaleti hem de dağıtım adaleti, iş tutumlarının önemli öncülleri arasında da yer almaktadır.

Dağıtım adaleti ücret ve performans ile ilişkilendirilirken, süreç ve etkileşim adaleti daha çok sisteme ilişkin tutumlarla birlikte görülmektedir. Ancak adalet türleri farklı tutumların yordayıcısı olabilmektedir. Örneğin, dağıtım adaleti genellikle iş doyumunu gibi şahsi kazanımların belirleyicisi konumundayken, süreç adaleti örgütsel bağlılık ve güven gibi daha çok kurumsal bağlamdaki tutumların belirleyicisi olmaktadır. Süreç adaleti, işte kalma niyeti ve örgütsel bağlılıkla pozitif yönde korelasyon sergilemekte ve performans değerlendirmesine olumlu katkıda ve örgütsel destek algısının yordayıcısı konumunda bulunmaktadır.

Dağıtım adaleti, değişimi şekillendiren statükodan uzaklaşmalar, örgütsel değişimin çoğunlukla kayıplarla sonuçlanması, değişimden kaynaklanan kazançların elde edilmesinin zaman alması sebebiyle, örgütsel değişim çalışmalarında üzerinde en çok durulan adalet türü olmuştur. Nitekim sistem değişikliklerinden kaynaklanan kayıpları telafi etmenin etkin yöntemi olarak dağıtım adaleti geliştirilebilir. Bununla birlikte değişim yönetiminin önemli bir unsuru olan iletişim sürecinde etkileşim adaleti yer almaktadır. Değişim esnasında çalışanların tasvip etmeyeceği veya onların hoşuna gitmeyecek haberlerin nezaket ve saygı ile iletilmesi ve inanılır açıklamalar yapılması süreci, oluşumu etkileyebilmektedir.

Diğer taraftan, etkileşim adaletinin lider-üye değişiminin bir yordayıcısı olduğu ifade edilmektedir. Etkileşim adaleti örgütsel süreçlerde kişiler arası ilişkilere vurgu yaptığından, işveren ile işgören arasındaki sosyal mübadele ilişkisini geliştirmektedir. Ayrıca, prosedür adaleti örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilirken, etkileşim adaleti daha çok iş birimi ve özdeşleşme ile ilişkilendirilmektedir. Olkkonen ve Lipponen bu durumu prosedür adaletinin örgüt odaklı ve etkileşim adaletinin amir odaklı olmasına bağlayarak, sonuçlarının da bu doğrultuda olduğunu belirtmektedir (Eren, 2008). Kısacası her iki adalet türü rol-dışı davranışlara neden olmakla birlikte, prosedür adaleti sonuçları örgüt seviyesinde, etkileşim adaleti sonuçları iş birimi seviyesinde ortaya çıkmaktadır.

2.7 Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Adalet algısının yüksek olması çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine neden olurken, çalışanların

örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine yol açabilmektedir (Yürür, 2008). Çatışmaya varan olumsuz davranışların nedenleri arasında adaletsizlik algısı ilk sıralarda yer almaktadır. Kısacası adaletsizlikle karşı karşıya olduklarını düşünen bireyler, bu adaletsizliğin nasıl ve neden oluştuğuna ilişkin algılarına bağlı olarak çok farklı şekillerde tepki verebilmektedir (Irak, 2004).

Çalışanlar karşılaştırma yaptıklarında diğer kişilerin ödülleri kendilerinkinden daha da değerli olduğunu düşündükleri durumlarda ve kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tepki ve tutumlar geliştirmektedir (Yıldırım, 2007). Burada söz konusu olan eşitsizlik bireyin katkısından eksik ya da fazla kazanımda bulunması olarak tanımlanabilir. Adams'ın teorisine göre, eşitsizlik duygusu bireylerin harekete geçmesini sağlamaktadır. Bireylerin adaletsizlik ve haksızlık algılamaları artma gösterdikçe, iş doyumsuzluğu baş göstermektedir. Bu durum da çalışanı eşitsizlik problemini çözmek üzere harekete sevk etmektedir.

Greenberg bireylerin, çalıştıkları örgütün adil olmamasına karşı tepki verdiklerini ve bu tepkilerin işten kaytarma, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, performansın artması ya da düşmesi, olumsuz sosyal davranışlar ve çatışma gibi pek çok iş davranışını kapsayabildiğini belirtmiştir (Yıldırım, 2007). Örgütsel adalet algısına bağlı olarak çalışanların iş doyumlarında azalma, örgüte karşı beslediği bağlılık duygularında yıpranma, işten ayrılma ve tükenmişlik gibi negatif eğilimlerde artış görülmektedir (Yeniçeri, 2009).

Örgütte adalet algısının düşüklüğü; örgüte karşı olumsuz tutumlar, işi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel stres, çatışma, duygusal tükenmişlik, geri çekilme, hastalıklar, şiddet ve şikâyet gibi örgüt içerisinde görülmesi istenmeyen tutum ve davranışları artırmaktadır (Polat, 2007).

Örneğin, işyerinde hırsızlığın ücret eşitsizliklerine bir tepki olarak ortaya çıktığı bulgulanmıştır (Irak, 2004). Çalışanlar, karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmakta ve daha fazla hırsızlık yapmaktadırlar. İş değiştirme isteği daha fazla olmaktadır, daha az performans göstermektedir ve daha az yardımsever olmaktadır (Yıldırım, 2007).

Bireyin örgüt ya da yöneticileri ile ilgili adalet algısının düşük olması, bireyin performansının düşmesine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına, iş kalitesini azaltmasına, örgüt norm, politika ve kurallarını gönüllü olarak ihlal etmesine, düşmanca tutumlar ortaya koymasına, saldırgan davranışlar sergilemesine ve daha az çalışmasına neden olabilmektedir (Yürür, 2008). Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda ele alınan konular arasında başlıca; işten kaytarma ve devamsızlık gibi geri çekilme davranışları, hırsızlık veya çalışma alanlarındaki kullandıkları eşyalara zarar verme gibi iş yerinde görülen menfi davranışlar gelmektedir.

Çalışanların etkileşim ve dağıtım adaletine ilişkin algılarında oluşan menfi gelişmelerin tükenmişlik eğilimlerini artırıcı etki yaptığı ifade edilmektedir. Eşitsizlik algısı sonucunda duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar işten uzaklaşma davranışı sergilemekte ve işe gelmeme, işten ayrılma niyeti sergileme, işe yabancılaşma ve keyif verici madde (özellikle alkol) alışkanlığı kazanma eğilimine yönelmektedirler. Ayrıca, çalışanların adaletsizlik duygusu sonucunda intikam duygusu dahi geliştirebileceği, hırsızlığa varan davranışlar sergilenebileceği ve rol tanımı dışında görevlerini yerine getirilebileceği de görülmektedir (Yeniçeri, 2009). Çalışma sisteminin, yükümlülüklerin, iş yükünün, ücret ve diğer kazanımların adil olması, yönetici-çalışan ilişkilerinin saygı, sevgi ve güvene dayanmasının duygusal tükenmişliği önleyebileceğini belirtmektedirler.

Hakça uygulamalar, davranışlar işte kalma niyetini artırmakta ve güçlendirmekte iken, uygulamaların adil olmadığı algısı işten ayrılma niyetine aynı derecede etki yapmaktadır (Yıldırım, 2007). Çalışanın algıladığı dağıtım adaleti arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Yılmaz, 2009). Ancak süreç adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında benzer bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Lambert ve arkadaşları dağıtım adaleti ve süreç adaleti algısı ile iş stresi arasında negatif bir ilişki olduğundan bahsetmektedir (Yürür, 2009b). Yaptığı değerlendirme sonucunda beklenti içerisine giren çalışanlar, beklentilerin karşılanmadığı algısına kapılınca stres yaşayabilmektedir. Greenberg'e göre örgütsel adalet işyeri stresini azaltmada etkili olmaktadır (Yeniçeri, 2009). Diğer taraftan örgütsel adalet algısının

çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır.

2.8 Örgütsel Adaletin Ölçülmesi

Örgütsel adalet bireysel algıya dayandığı için, ölçümü de güç olmaktadır. Örgütsel adalet algısının bilişsel ve duygusal olmak üzere iki bileşeni bulunmaktadır. Bilişsel bileşen, bireyin beklentileri ve maruz kaldığı davranış ile diğer çalışanlara davranış şekillerini kıyaslamasını sağlamaktadır. Aynı zamanda duygusal bileşen üzerinde de etkiye sahiptir. Diğer taraftan duygusal bileşen, çalışanların her çeşit duygunun kontrol edilmesinde ve örgüte karşı olumlu veya olumsuz duyguların geliştirilmesinde kullanılmaktadır.

Karaeminoğulları, çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere üniversite örnekleminde Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği”ni kullanmıştır. Söz konusu çalışmada etkileşim adaleti için 0,97, süreç adaleti için 0,92 ve dağıtım adaleti için 0,86 güvenirlik değerlerine ulaşılmıştır (Karaeminoğulları, 2006). Aynı ölçeğin yedi önermeden oluşan dağıtım adaleti ölçeği Dilek, tarafından kullanılmış ve güvenirlik katsayısı 0,92 tespit edilmiştir.

Karaman, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi lise öğretmenleri örnekleminde araştırmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin bütünü için iç tutarlılık katsayısı 0,96'dır. Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaletinin iç tutarlılık katsayısı 0,94 iken süreç adaleti boyutunun 0,89, etkileşim adaleti boyutunun 0,91 olarak bulunmuştur (Karaman, 2009).

Soner Polat, Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeği güvenirlik Cronbach Alfa katsayısı 0,96 bulunmuştur. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtım adaleti 0,89, süreç adaleti 0,95 ve etkileşim adaleti için 0,90 olarak hesaplanmıştır (Polat, 2007).

Yukarıdaki araştırma değerlerinden çalışanların örgütsel adalete önem verdiklerini, aksi tutum ve davranışların bir kısım olumsuz davranışlarla rahatsızlığını ve memnuniyetsizliğini ortaya koyma şeklinde, hareket ettiğini anlıyoruz.

3. İŞ DOYUMU

3.1 İş Doyumu Kavramı ve Önemi

Endüstri/örgüt psikolojisi alanında bilimsel dergilerde yapılan yayınların incelenmesi neticesinde, iş doyumunun seksen konu başlığı arasında en fazla incelenen on konu içinde yer aldığı görülmektedir. İş doyumunun önem kazanmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Beşeri, ekonomik ve akademik kaygılar konunun her geçen gün daha önemli hale gelmesini ve popülerleşmesini sağlayan değişkenler olarak görülmektedir. İş doyumsuzluğu veya doyum seviyesinin düşüklüğü, en önemli kaynak durumunda olan çalışan verimliliğinin dolayısıyla örgüte olan katkısının azalmasına yol açabilmektedir (Keser, 2007).

Akşit, çağdaş yönetim anlayışının vazgeçilmez unsuru olarak belirttiği iş doyumunu, her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve ahlaki bir gereklilik olarak görmektedir. Öncelikle iş doyumunu, çalışanın işi ve iş yeriyle ilgili taşıdığı duygu ve düşüncesi hakkında ip ucu verebilecek önemli bir parametredir. İkincisi, iş doyumunu yaşam doyumunu ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Bireyin yaşamında işin merkezde yer alması, bireyin genel yaşamında işin önemli hale gelmesine yol açmaktadır. Üçüncüsü iş doyumunu çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarının bir göstergesidir. Dördüncüsü ise küreselleşme ve yeni teknolojiler iş doyumuna önem veren bir işgücü yapısını beraberinde getirmiş olmasıdır (Aşık, 2010), .

Bireyin yaşamının büyük bir bölümü işyeri ve mesleki faaliyetleri yürütmekle geçmektedir. Bu sebeple de bireyin işine karşı tutum ve davranışları iş dışı zamanlarda da etkili olmaktadır (Izgar, 2003).

Her iki doyum da çalışanların fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği ileri sürülmektedir (Yıldırım, 2007). Sonuç olarak iş doyumunu; hayat tatmini, ruh ve beden sağlığı, çalışan performansı ve verimliliği, personel devri gibi çalışan tutum ve davranışı ile ilişkilendirildiğinden ilgi odağı olmuş ve olmaya devam etmektedir.

Çalışanların iş doyumlarına yönelik çalışmaların başlangıcını Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarına kadar götürmek mümkündür. Ancak bu ilk çalışmalar belli kesimlerle sınırlı kalmış ve bir kuram niteliği kazanmamıştır. Ancak formel olmayan grup davranışlarının iş doyumunu ve örgütsel faktörler üzerine etkisi konusunu gündeme taşımıştır (Gülner, 2007). Araştırmalar çalışanların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması konusunda yoğunlaşmaktadır.

İş doyumunun bireyin ihtiyaçlarının doyurulması ile ilişkilendirilmesi ancak 1943'te Maslow ve müteakiben Alderfer tarafından başarılabilmektedir. İş doyumuna ilişkin çalışmalar başlangıçta işletmelerin operasyonel performans düzeyi üzerine yoğunlaşmaktayken, son dönemde yaklaşım stratejik boyutu da kapsayacak şekilde genişlemiştir. İş doyumunu düzeyi organizasyonel etkinlik düzeyi ölçümünde temel faktörlerden biri sayılmaktadır (Keser, 2007). Çalışanların doyum düzeyi artık işletmelerin rekabet gücünün temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde iş doyumunu kavramı zamanla kazandığı stratejik boyuta ulaşan bir mantık manzumesi içerisinde, öncelikle ele alınmakta ve iş doyumunu öğelerine yer verilmektedir. Kuramsal gelişimi perspektifinde iş doyumunu teorilerine değinildikten sonra, örgütsel davranışa etkileri incelenmektedir. Müteakiben iş doyumunu belirleyen faktörler ile iş doyumunun sebep olduğu faktörler tartışılmakta ve iş doyumunu ölçmeye yarayan araçlar irdelenmektedir.

3.1.1 İş Doyumu Kavramı

İş doyumunu, çok genel bir ifade ile çalışanların işleri ile ilgili olumlu veya olumsuz duygularının derecesidir (Dilek, 2005). Bu kapsamda iş doyumunu; işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların aynı ortamda bulunmaktan zevk aldığı akranlarıyla bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk şeklinde ifade edilmektedir.

Bazı kuramcılara göre ise iş doyumunu, bireyin işine yönelik sadece olumlu duyguları ile birlikte olumlu tutumlarını ifade etmektedir (Keser, 2007). İş doyumunu bireyin işinden beklentisi ile işin kendisine sunduğunu düşündükleri arasındaki algının bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Aslında iş doyumunu işin çalışan üzerindeki toplam etkisi olarak

da belirtilmektedir (Demir, 2007). Bu olumlu ruh hâli çalışanın yaptığı işten duyduğu hazzın davranış ve tutumlara yansıyan kısmı olarak değerlendirilmektedir.

İş doyumu derecesi; kabul edilen standart ile işten gerçekte ne alındığı arasındaki fark şeklinde de ifade edilmektedir (Izgar, 2003). İş doyumu, bireyin işle ilgili değerlerinin işte karşılanmasını ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olmasını, başka bir ifade ile çalışanın işini ya da iş hayatını değerlendirirken duyduğu hazzı ya da duygusal doyumu ifade etmektedir (Izgar, 2003).

İşten duyulan memnuniyet olarak da tanımlanan iş doyumu, çalışanın iş yerinden beklentilerini ve işine karşı tutumunu ifade etmektedir. İş doyumu, işin özellikleri ile çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Keser, 2007). Her ne kadar bazı çalışanlar için iş doyumu işin özelliklerinden bağımsız istikrarlı ve durağan sayılsa da bireyin iş hayatındaki beklentilerinin verilmesi iş doyumunu müspet yönde etkileyen bir unsurdur. Açıkçası iş doyumu; bireysel değerlere dayanan ölçülebilir iş deneyimlerinin öznel ve birikimsel bir değerlendirmesinden ibarettir (Gülner, 2007).

Locke de iş doyumunu benzer şekilde bireyin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda memnun eden duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal bir durum sağlanması diye tanımlamaktadır (Izgar, 2003).

Tanımların ortak yanlarından birisi, iş doyumunun çalışanın işe ait bireysel değerlendirmesi sonucunda ortaya çıktığıdır. Yani iş doyumu sübjektif bir değerlendirmeye dayanmakta ve iş doyumu düzeyi bireyden bireye farklılaşmaktadır. Bununla birlikte sübjektif bir yargı olan iş doyumunun gözlemlenmesi ve ölçülmesi ayrı bir çaba gerektirmektedir.

Tanımlardan çıkarılacak diğer bir sonuç ise çalışanın iş ortamını değerli ve yaptığı işi kendisine layık ve kıymetli görmesi iş doyumu sağlaması açısından önemlidir. İşini seven beğenen ve kıymetli bulan kişilerin, işlerinde ve yaşamlarında daha fazla tatmin oldukları söylenebilir. Son olarak ortaya çıkan husus da çalışanların sadece ekonomik beklenti içerisinde olmadığı, ayrıca sosyo-psikolojik beklentilerini karşılamak için de çalışma hayatına katıldığı gerçeğidir. Hepsi birlikte değerlendirildiğinde bireysel,

örgütsel ve çevresel faktörler farklılaşmasının iş doyumunu seviyesini belirlemede olduğu görülmektedir.

3.1.2 İş Doyumu Ögeleri

İş doyumunu; iş değerlerinin, iş ödülleri, bireysel faktörlerin ve iş koşullarının bir işlevi olarak görülmektedir (Gülner, 2007). Genel olarak doyum sağlayıcı faktörler bireysel ve örgütsel etkenlere bağlı olsa da, araştırmacılar iş doyumunu sağlamaya yönelik bazı genellemelere gitmektedir. İşletmeden işletmeye farklılık gösterecek iş doyumunu ögeleri başlangıç olarak yöneticilere bir yön vermektedir (Keser, 2007). Literatür incelendiğinde ücret, işin niteliği, bireyin çalışma koşulları, yönetim politikaları ve çalışma arkadaşları olmak üzere beş alt boyuttan bahsedildiği görülmektedir. Bu faktörlerin ağırlığı uygulayan ve uygulanan kişi ile uygulandığı pozisyona göre değişiklik gösterebilmektedir (Eren 2007).

3.1.2.1 Ücret

İş doyumunu araştırmalarının üzerinde öncelikle ve ağırlıklı durduğu bir konu olmasına rağmen, ücret ve diğer yan ödemeler sembolik olarak ekonomik tatmin sağlama aracı olmaktan öte geçememiştir. Nitekim takdir ve başarı gibi içsel motive edici faktörlerle karşılaştırıldığı zaman zayıf kalmış bir motive aracı olarak görülmektedir. Ücret ile doyum arasında zayıf bir korelasyonun varlığına işaret eden araştırmalar da bu bulguyu desteklemektedir. Ancak çalışanın işe karşı tutumunu da ihtiyaçların karşılanma derecesi ile birlikte aldığı ücretin yeterliliği belirlemektedir. Öyle ki, ücret işin gerektirdiği sorumluluk düzeyine, bireyin yeteneği ve becerisine ve sosyo-ekonomik düzeyine uygun ise çalışanın işe karşı tutumu olumlu yönde gelişmektedir (Akşit, 2007). Ayrıca maddi açıdan doyumsuzluk yaşayan çalışanın performansı düşmekte, işten ayrılma niyeti oluşmakta, devamsızlıklar artmakta ve iş doyumunu seviyesi yükselmektedir.

3.1.2.2 İşin Niteliği

İşin rutin veya farklı, basit veya zor, yaratıcı veya monoton, eğlenceli veya sıkıcı olması işin niteliğini belirlemede ve iş doyumunu düzeyini etkilemektedir.

3.1.2.3 Bireyin Çalışma Koşulları

Mesleğin çalışma yaşamındaki itibarı ile iş doyumu arasında tutarlı bir ilişki bulunmaktadır. Az sayıda çalışanı bulunan örgütlerde çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kamudaki çalışma koşulları ile özel sektördeki çalışma koşulları da iş doyumu seviyesinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına kıyasla daha düşük iş doyumu sağladıkları bilinmektedir. Bu durumun başlıca sebepleri; kamu çalışanlarının karar verme yetkilerinin az olması, çalışma ortamındaki iletişimsizlik, düşük ücret politikası ve esnek olmayan çalışma saatleri olarak sayılmaktadır (Akşit, 2007). Büyük örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmama ihtimali daha yüksek olmaktadır. Bu nedenlerle de bu örgütlerde iş doyumu ya da çalışan memnuniyet oranının da düşük olduğu düşünülmektedir.

3.1.2.4 Yönetim Politikaları

İş yerinde yükselmenin mümkün ve adil olması belli performans kriterlerine dayanması çalışanlar için önem arz etmektedir. Bunun yanında problemlerin yöneticiler tarafından gereken şekilde ve zamanında ele alınmaması, ya da görmezden gelinmesi, alınan kararların çalışanlara açıklanmaması gibi politikalar çalışanı örgüte yabancılaştırmakta ve iş doyumsuzluğu yaşamasına sebep olmaktadır. Çalışanlar yönetimin kendilerine yaklaşımlarında objektif kriterler ve adil ücret veya adil ödül programları pekiştirmelerine bakmaktadır (Akşit, 2007). Günümüzde yönetim açısından politikaların, çalışanların duyarlılıklarını görmezden gelmesi kabul edilebilir olmaktan çıkmıştır.

3.1.2.5 Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler; akran, ast ve üst ile olan ilişkiler olmak üzere üç boyutta gelişmektedir. İletişimin kalitesi ve bireyler arası etkileşimin derecesi çalışanın doyum derecesini etkilemektedir. Ancak bu üç boyuttan üst ile olan ilişkilerin diğerlerine nazaran doyum seviyesini daha fazla etkilediği yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Gülner, 2007). Akran veya iş yerinde çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin iş doyumu üzerinde olumlu etkileri araştırmalarda ortaya konmuştur.

3.2 İş Doyumunun Kuramsal Gelişimi

Çalışma yaşamının başında üretimin bir parçası olarak görülen insan unsuru değişen sosyo-ekonomik yapı nedeniyle, önemli bir rekabet unsuru pozisyonuna sahip olmuştur. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların kişisel amaçları ile örgütsel amaçları uyumlaştırılması gereği ortaya çıkmıştır (Akşit, 2007). Bu konuda yapılan araştırmalar neticesinde iş doyumu kuramları geliştirilmiştir.

3.2.1 İş Doyumu Teorileri

İş doyumunu kavramsal olarak açıklamaya yönelik teorilerin birçoğu iş doyumu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. İş doyumu teorilerinin teorik temelleri motivasyon teorilerine dayanmaktadır. İş doyumu teorileri genellikle kapsam ve süreç teorileri olarak ele alınmaktadır. Ancak bu ikili ayrıma performansa bağlı modeller ile rol teorilerini eklemek de mümkündür. Kapsam teorileri çalışanın motivasyonunun kaynağını araştırırken, süreç teorileri çalışma hayatında motivasyonu etkileyen süreçleri konu edinmektedir (Gülнар, 2007). İç faktörlere ağırlık veren teoriler kapsam teorileri, dış faktörlere ağırlık verenler süreç teorileri olarak incelenmektedir (Silah, 2005a).

Öte yandan performansa bağlı modeller bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileşiminden istifade ile iş doyumunu açıklamaya çalışmaktadır. Benzer şekilde rol teorileri de bireysel faktörlerin sosyal sistem içerisindeki yerine ağırlık vermektedir.

3.2.1.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve onu belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri, yani kişilerin ihtiyaçlarını anlamaya önem veren teorilerdir. Kapsam teorilerinin temelinde yöneticilerin personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilmesi, böylelikle bu faktörleri kontrol altında tutmak suretiyle personeli daha iyi yönetebilmesi, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunu sağlayarak çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda sevk edebilmesi yatmaktadır (Silah, 2005a). Bireysel faktörlere ağırlık veren bu teoriler bireylerin beklentilerini, ihtiyaçlarını, güdülenmelerini ve deneyimlerini içermektedir.

Kapsam teorileri motivasyonun dış faktörlerden ziyade bireyin içerisinden kaynaklandığı görüşüne dayanmaktadır. Sonuçta bu teoriler bireyleri çalışmaya

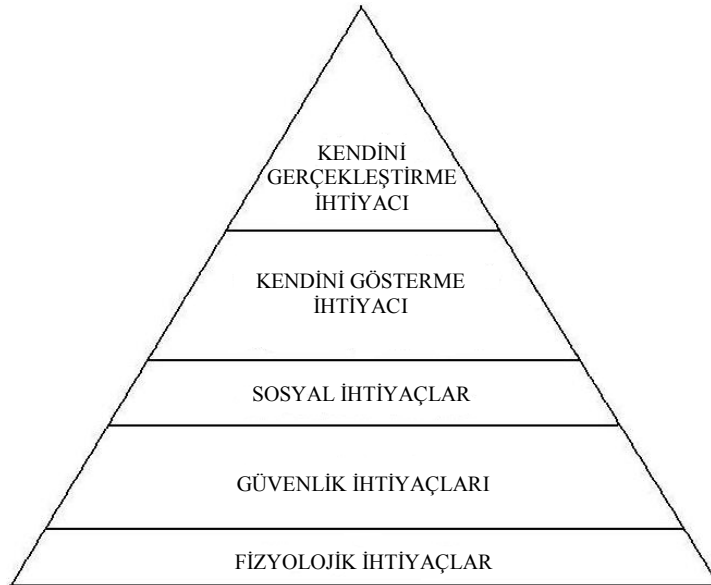
yönelten etkenleri araştırmaktadır. Kapsam teorilerinin ön planda tuttuğu özellikleri Chappell aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Gölnar, 2007):

- İhtiyaçlar ve devamlı hedefler davranışları yönetmektedir.
- İhtiyaçlar veya dürtüler dengesizlik halinde aktif hale geçmektedir.
- İhtiyaçlar veya dürtüler öncelikleri tayin etmektedir.
- Bir ihtiyaç tatmin edilince, uzun süre boyunca motivasyon sağlamaya devam etmemektedir.
- Bireyler aynı ihtiyaç dürtü ve önceliklerini paylaşmaktadır.

Kapsam teorileri olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, McGregor'un X ve Y teorisi ile Alderfer'in ERG teorisi aşağıda incelenmektedir.

3.2.1.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı iş doyumunu ihtiyaçların sıralı bir yapı içerisinde karşılanmasıyla ilişkilendirmektedir. Maslow insan ihtiyaçlarını önem derecesine göre sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak tespit etmiştir. Bu ihtiyaçlar "şekil 3.1 ."de gösterilmiş ve aşağıda izah edilmiştir.



şekil 3.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Eren, 2008)

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma ihtiyaçları vb.
- Güvenlik ihtiyaçları: Kendini güven ve emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetme ihtiyacı, can ve i güvenliği vb.
- Sosyal ihtiyaçlar: Ait olma, sevgi ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, kabul edilme, dostluk ihtiyacı vb.
- Kendini gösterme ihtiyacı: Başarı, yeterli olma, prestij ve baŐkalarınca benimsenip tanınma ihtiyacı vb.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kişinin amacına ulaşması ve istidat ve kabiliyetini ortaya çıkarması, kişisel itminan, kişisel başarı, bilimsel icatlar, yaratıcılık ihtiyacı vb.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarŐisine sonradan zihinsel ihtiyaçlar ve estetik ihtiyaçlar Şeklinde iki basamağın daha ilave edildiğini belirtmektedir. Ancak kiŐileri araştırma, okuma ve öğrenme gibi davranışlara yönelten zihinsel ihtiyaçlar ile etik davranışlara vurgu yapan estetik ihtiyaçların kendini gerçekleştirme ihtiyaçları kategorisinde ele alınması daha uygun görülmektedir (Silah, 2005a). Çünkü ihtiyaçlar birbirlerinden kesin hatlarla ayrılmamaktadır ve aralarında ortak noktalar bulunmaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında iş doyumunu ilgilendiren hususu, Hicks ve Gullet açıklarken, tüm ihtiyaçların birbirine bağlı olduğunu ve bir ihtiyaç ortaya çıktığında diğeri yok olamayacağından her bir ihtiyacın belli ölçüde tatmininin söz konusu olduğunu ifade etmektedir (Izgar, 2003). Bununla birlikte Maslow daha alt düzeydeki ihtiyaçlar karŐılanmadan daha st düzey ihtiyaçların karŐılanamayacaėını belirtmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi temel motivasyon kuramı olarak kabul görse de bazı eleŐtirilere maruz kalmıŐtır. Örneğin Schneider ve Alderfer kuramın deneysel olarak geçerliliğinin sağlanması g olduğunu savunmaktadır. Öte yandan Hoy ve Miskel tarafından da teoriye ilişkin; belirsizlik ve genellik bulunduğu, ihtiyaçların bir bütün olduğu ve verilerin klinik ortama ait olduğu gibi tartıŐılması gereken bazı konular

gündeme taşınmıştır (Gülner, 2007). Sosyal olayları deneysel ortamlardan ziyade doğal akış sürecinde ele alınmalı ve değerlendirilmeler bu doğrultuda yapılmalıdır.

3.2.1.1.1 Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından ortaya atılan çift faktör teorisini Maslow, Vroom ve Adams tarafından geliştirilen kuramlardan ayıran yönü; diğer kuramlar iş doyumunu tek yönlü ele alırken, Herzberg iş doyumunu ve doyumsuzluğunun tam olarak birbirinin zıttı olmadığını savunmuştur. Herzberg iki kavramın birbirinin karşıtı olmasından ziyade tamamlayıcı olmasının sebebi olarak bireylerin ihtiyaçlarının farklı boyutlarından kaynaklandığını belirtmiştir. Herzberg faktörleri iki grupta, motive edici veya içsel faktörler ile hijyen veya dışsal faktörler adı altında kategorize etmektedir (Izgar, 2003):

- Motive Edici Faktörler: Başarı, takdir, sorumluluk, gelişme.
- Hijyen Faktörler: Statü, ücret, iş güvenliği, çalışma şartları, örgüt politikası, kontrol ve denetim, kişiler arası etkileşim, genel olarak yaşam.

Herzberg'e göre motivasyon motive edici faktörlere ilişkin bir kavramdır, hijyen faktörlerinin motive etme özelliği bulunmamaktadır. Motive edici faktörler; personeli doyuma ulaştıran ve sosyo-psikolojik özelliğinden kaynaklanan içsel özelliğe sahip işin kendisi ile ilgili faktörlerdir. İş başarmanın verdiği haz, iş yerinde başarılı ve kabiliyetli biri olarak tanınma, takdir edilme, bilgi, beceri ve kabiliyetine uygun bir işte çalışma, iş yaparken kafi miktarda yetki ve sorumluluğa sahip olma, işinde kendisini geliştirme, yeni şeyler öğrenme gibi çalışanın motive edici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faktörlerdir. Hijyen Faktörleri; örgüt politikası, yönetimdeki olumsuz gelişmeler, teknik bilgi ve beceri ile denetim yetersizliği, ast-üst ilişkilerinin sağlıklı olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının bozukluğu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışın yetersizliği, personelin kişisel yaşamına gerekli saygının gösterilmemesi gibi örgütten kaynaklanan ve doyumsuzluğa yol açan dışsal faktörlerden oluşmaktadır (Izgar, 2003). Motive edici faktörler bir kişiye başarı hissi verdiğinden, karşılandıkları müddetçe iş doyumunu sağlayacaktır.

Herzberg tarafından işi kuşatan çevre faktörleri doyumsuzluk kaynağı olarak gözlenmiştir. İşin gerçekleştirildiği ortamla ilgili olan hijyen faktörlerinin bulunması ancak çalışanın motive olacağı asgari koşulların temini anlamına gelmektedir (Sılah,

2005a). Bu kapsamda doyurulmamış hijyen faktörlerinin doyumsuzluğa neden olacağı düşünülmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile karşılaştırıldığında, Herzberg'in hijyenik faktörlerinin Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar tanımı ile uyumlu olduğu görülmektedir (Gülner2007). Motive edici faktörler ise Maslow'un kendini gösterme, gerçekleştirme ihtiyaçlarına denk gelmektedir.

Maslow'un kuramından ayrılan yönü, Herzberg kuramının göre bir çalışanın iş doyum ve doyumsuzluğunu aynı anda yaşayabilmesidir. Demir tarafından verilen örnekte; eğitimini aldığı bir işi yapmaktan zevk duyan bir çalışan, yeterli iş güvencesi bulunmadığı için doyumsuzluk yaşayabilmektedir.

Herzberg'e yöneltilen eleştirileri inceleyen Gülner iki çıkarsamada bulunmaktadır (Gülner, 2007):

- Herzberg'in temelde kusurlu olduğu görülmektedir çünkü teorideki belirsizlik ve öznellik yetersiz metodolojik uygulamalarla sonuçlanmaktadır.

- Herzberg deneyi bilgi temelli profesyonellerle sınırlı tutmuştur. Bulguların bütün işgücünü kapsayacak şekilde genellemesi uygun görülmemektedir.

3.2.1.1.3 X ve Y Teorisi

Mc Gregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisi yönetim ve iş doyum üzerinde yapılan çalışmalarda en çok kullanılan teoridir (Gülner, 2007):

X Teorisi varsayımları aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- İş çoğu insanın doğasında olan zevksiz bir uğraştır.
- Çoğu insan sorumluluk üstlenmekten kaçır, yönlendirilmek ister.
- İnsanlar örgütsel sorunların çözümünde düşük yaratıcı kapasiteye sahiptir.
- Çoğu çalışan yakından kontrol edilmeli ve örgütsel hedeflere ulaşması için baskı altında tutulmalıdır.

Y Teorisi insanların çalışmak, başarmak, yetenekli olmak ve gelişim için oldukça yüksek bir psikolojik ihtiyaca sahip olduklarını varsaymaktadır. Y Teorisi varsayımları aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- İş yerinde çalışma şartları uygun olduğu zaman çalışma oyun oynamak kadar doğaldır.
- Oto-kontrol örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılır.
- Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık kapasitesi var olan nüfus sayısına göre uygun bir biçimde dağılmıştır.
- Motivasyon; saygı görme, sosyal ve kendini gerçekleştirme düzeyinde, hatta psikolojik ve güvenlik düzeylerinde ortaya çıkar.
- Çalışan uygun biçimde motive edilirse, kendi kendilerini yönetebilir ve yönetici olabilir.

3.2.1.1.4 ERG Teorisi

Alderfer, Maslow ve Herzberg'in çalışmalarını geliştirerek, Çevre-İlişkilik-Gelişme teorisini oluşturmuştur. İngilizce karşılıkları olan “*Environment-Relatedness-Growth*” kelimelerinin baş harflerinin kısaltması olan ERG ile ifade edilen teori, temel olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını üç basamağa indirgemıştır (Gülner, 2007):

- Var olma İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlar, ödüllendirme ve cezalandırma, çalışma koşulları.
- İlişki İhtiyaçları: Sosyal ve kabul görme ihtiyaçları.
- Gelişme İhtiyaçları: Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları.

Aynı zamanda Alderfer tüm ihtiyaçların aynı anda giderilebileceğini ve işin bu doyumunu sağlamada aracılık edebileceğini ileri sürmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi hususunda zaman ve mekân önemli olmakla birlikte beklentiler yerinde ve zamanında karşılandığı takdirde motivasyonun artacağı anlaşılmaktadır.

3.2.1.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireylerin hangi amaçlar için ne şekilde motive edildiklerini açıklamaya çalışan teorilerdir (Silah, 2005a). Silah tarafından açıkça belirtildiği gibi, bu teorilerin temelinde, bireylerin belirli davranışları yapması veya yapmaması için alınacak

önlemler yatmaktadır (Gülner 2007). Bu sebeple, süreç teorileri davranışların başlangıcından sonuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaya çalışmaktadır.

Süreç teorileri bireylerin motivasyonun içsel olduğu varsayımını kabul etmemekte, çalışma koşulları, ödüller, iş ilişkileri, işin niteliği gibi dışsal faktörleri daha ön planda tutmaktadır. Bu teoriler motivasyonun kaynağından ziyade, bireyleri hedefe yönelten süreçleri çözümlenmeye çalışmakta, bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Süreç teorilerinin ön planda tuttuğu özellikler Chappell tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Silah, 2005a):

- Çalışanlar başarıya ihtiyacı hissettikleri müddetçe çalışma gayreti sergilemektedir.
- Çalışanlar bağımsız davranmaktadır ve optimal alternatif arayış içerisindedir.
- Çalışanlar kendilerini başarılı addettikleri sürece çalışma gayreti içerisinde olacaktır.
- Çaba çalışan hedefe ulaşınca veya hedefe ulaşamayacağı kesinlik kazanınca sonlanmaktadır.

Süreç teorileri olarak Adams'ın eşitlik kuramı, Vroom'un beklenti teorisi ile farklılık teorisi aşağıda incelenmektedir.

3.2.1.2.1 Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı sosyal karşılaştırma ve bilişsel çelişki kuramına dayanmaktadır (Izgar,2003). Teorinin esasını bireyin kendisini eşit seviyedeki bir diğer bireyle kıyaslaması oluşturmaktadır. Aslında çalışanın başarısı ve doyum seviyesi çalışma ortamına ilişkin eşitlik veya eşitsizlik algısına ilişkin belirlenmektedir (Milah, 2005a). Eğer bir fark varsa bilişsel çelişki ortaya çıkmakta, birey farkı ortadan kaldırmak için güdülenmektedir.

Sartain ve Baker iş doyumunu personelin örgüte yaptığı katkılar karşılığında örgütten elde ettiği çıktılarının oranı olarak değerlendirmektedir (Izgar, 2003). Bu kuramda iş doyumunu çalışanın katkıları ile kazançları arasındaki denge olarak algılanmış, sosyal etkenlere dayalı olarak incelenmiştir.

Bir eşitsizlik durumu söz konusu ise iş doyumsuzluğu ve gerilim oluşmaktadır. Çalışan doyumsuzluk ve gerilimden kurtulmak için kazançlarını artırma çabası içine girecektir.

Bu yöntemle bir sonuca varamazsa birey katkısını azaltma yolunu seçecektir. Bu durumda da çalışanın iş doyumunu sağlanamazsa devamsızlıklar, işten kaytarmalar artacak ve performansı düşecektir.

3.2.1.2.2 Beklenti Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, insanlar ihtiyaçlarını tatmin etmek için uygun davranışta bulunmaktadır. Bu teoriye göre iş ve görev başarısı önemli ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın işlevi olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla doyum için doğasına bağlı olmamakta, aksine davranışlar ihtiyacı karşılayacak bir amaca doğru yönelmektedir. Vroom sosyal ihtiyaçlarda bireysel farklılıkları göz önünde bulundurduğundan insanların sosyal ihtiyaçlarını gidermek için gerçekleştirdikleri amaçlar arasında farklılıkların bulunabileceği sonucuna varmıştır (Izgar, 2003).

Vroom teorisinin üç ana faktör üzerinde temellendiğini belirtmektedir (Gülner, 2007):

- Başarı-Ödül-Beklenti İlişkisi: Birey her hareketinin sonucunda ya ödül ya da ceza alacağını düşünerek hareketine başlar. Örneğin, normal çalışan sadece ücret alırken, fazla çalışan ilaveten primler alabilmektedir.
- İsteğin veya İhtiyacın Şiddeti: Her ödül veya cezanın şiddeti bireyden bireye farklılık göstermektedir. Örneğin, çalışma koşulları ve bireyler arası ilişkilerden memnun olan bir çalışan terfi etmek istemeyebilir.
- Çaba-Başarı-Beklenti İlişkisi: Çaba, sonuçta elde edilmesi düşünülen beklentiler ve gösterilen çaba sonucunda kendinden beklenen başarıyı elde etme olasılığına bağlıdır.
- Beklenti teorisi motivasyon, yetenek ve özellikler ve rol algılamaları olarak ifade edilen performansı etkileyen değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışmaktadır.

3.2.1.2.3 Farklılık Teorisi

Çalışanlar doyum seviyelerini belirlemek amacıyla işlerini, çalışmayı hayal ettikleri ideal bir işle karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma işin geneli ile olabileceği gibi, işin sadece bir yüzüyle ilgili de olabilmektedir. İş gücüyle olması gereken ile mevcut hali arasındaki fark çalışanın doyum seviyesini belirlemektedir (Demir, 2007). Çalışanın

işinden beklentileri karşılanmadığında doyumsuzluk yaşanmaktadır. İkisi arasındaki fark yoksa veya çıktı beklenenden fazla ise doyum görülmektedir.

3.2.1.3 Performansa Bağlı Modeller

Performansa bağlı modeller bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve iş nitelikleri gibi değişkenlerin etkileşiminden istifade ile iş doyumunu açıklamaya çalışmaktadır (Gülner, 2007). Bu kapsamda “performansa bağlı olaylar teorisi” ve “öngören model teorisi” ele alınmaktadır.

3.2.1.3.1 Performansa Bağlı Olaylar Teorisi

Quarstein, McAfee ve Glassman tarafından geliştirilen model çalışanların işe karşı tutumunu işe alınmadan önce ve alındıktan sonra olmak üzere iki evrede incelemektedir. İşe alınmadan önce işin nitelikleri daha fazla önem arz ettiği için performansa bağlı niteliklere bakılırken, işe alındıktan sonra performansa bağlı olaylara yönelinmektedir. Öte yandan ödül olarak yan ödeme alması ise olumlu bir etkinlik sayılabilir. Performansa bağlı olaylar çalışma ortamında meydana gelen olumlu veya olumsuz etkinlikler olarak ifade edilebilir (Gülner, 2007). Çalışanın işveren tarafından yıldırma hareketine maruz kalması olumsuz bir etkinlik olarak belirtilmelidir. Aksi durumda ise işverenin takdir ve ödüllendirmeleri olumlu etkinlik olarak belirtilmektedir.

3.2.1.3.2 Öngören Model Teorisi

Glisson ve Durick tarafından geliştirilen teori iş niteliklerinin iş doyumunun en önemli yordayıcı faktörü olduğuna yer vermektedir (Gülner, 2007). Bununla birlikte teoriye göre bireylerin demografik özelliklerini iş doyumunu belirlemede etkisi yok denecek kadar az iken, örgütsel etkenler de orta düzeyde belirleyici bir role sahiptir.

3.2.1.4 Rol Teorisi

Toplumsal yapının bir ögesi olarak Rol; kişinin nitelikleri ve etkinlikleri tarafından belirlenen toplumsal mevkii (Gülner, 2007) olarak tanımlanır. Rol teorisinin temel varsayımı rol bağlamındaki çalışan davranışlarının çalışanlarca paylaşılan ortak bir pozisyonla ve çalışanların rollere ilişkin farkındalığıyla yapılandırılmış olmasıdır.

Araştırmacıya göre roller sosyal sistemin bir parçası olduğu için, çalışanların eğitilmesi süreklilik açısından önem kazanmaktadır.

3.2.1.4.1 Rol atışma Teorisi

Rol atışması çalışanlar birbirine zıt beklentilerle karşılaştığı zaman meydana gelmektedir (Güney, 2004). İki veya daha fazla rolün kişilerce bağdaşmayan ve tutarsız bir biçimde uygulanan durumdur. Çalışma ortamında ast ve üst arasında kalan bir yöneticinin pozisyonu bu açıdan örnek gösterilebilir. Üstlerin beklentileri ile astların talepleri yöneticide stres yaratabilir, bu durum da motivasyonu ve iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. Buradan yola çıkılarak rol çatışma teorisinin motivasyon ve iş doyumunu etkileyen stres ve dengesizliğin çalışan üzerindeki içsel ve dışsal baskıyı incelediğinin ifade edilmesi mümkündür.

3.2.1.4.2 Rol Belirsizliği Teorisi

Rol belirsizliği; çalışanın sorumluluk, yetki alanı ve rolüne ilişkin bilgi eksikliğinin kaygıya, düşük performansa ve iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Bireylerden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi veya bireylerin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye aktarılmamasından kaynaklanan belirsizlik durumu (Gülner, 2007). Özellikle dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar değişimlere ayak uyduramadığı müddetçe rol belirsizliği yaşamakta, bu durumda performans ve verimlilikte düşüklüğe ve iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır.

3.3 İş Doyumunun rgtsel Davranışa Etkileri

Personelin işine ve örgüte karşı geliştirdiği tepki olarak tanımlanabilen iş doyumunun gereklilikleri net ve tutarlı bir Şekilde literatürde yer almamaktadır (Gnel, 2008). Bu sebeple iş doyumunu; kurumlar açısından farklı örgütsel davranışları etkileme olasılığı bulunması yüzünden araştırılması gerekirken, birey açısından verim artırıcı bir özellik taşıması da konuya ayrı bir önem atfetmektedir.

Ayrıca iş doyumunun artması çalışanların genel yaşam doyumlarına olumlu yönde katkıda bulunurken, bireylerin fizik ve ruh sağlıklarına iyi yönde etkide bulunarak

işlerine ve örgütlerine yönelik arzulanan tutumlar geliştirmelerini sağlamaktadır (Yıldırım, 2007).

Bu kapsamda yapılan araştırmalar iş doyumunun devamsızlık, personel devri, performans ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla olan karşılıklı etkileşiminden dolayı örgütler üzerinde ekonomi, yönetim, politika ve uygulamaları açısından önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Demir, 2007).

Kısacası iş doyumunu örgütsel üretkenliği artırmakta, etkinlik ve verimlilik sağlamada büyük rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında literatürde iş doyumunu ile karşılıklı etkileşimde bulunduğu tespit edilen kavramlardan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş değerleri, moral ve motivasyon üzerinde durulmaktadır.

3.3.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireyin işyerine sadakati, işyerinin bir parçası olma isteği ve örgütün üyesi olma isteği olarak tanımlanmaktadır. Örgütüne bağlı olan çalışanlar örgütsel süreçleri fayda olarak algılayacaktır (Öz, 2009). Örgütsel bağlılık çalışanın örgütte kalma isteği duyarak örgütle psikolojik ilişki kurması şeklinde de ifade edilebilir (Ağca, 2008). Örgütsel bağlılık performans, verimlilik, motivasyon ve tatmin ile doğru orantılı bir ilişkide iken personel devri, işe gelmeme ve işe geç gelme gibi olumsuz tutum ve davranışlarla negatif yönde bir ilişki sergilemektedir.

Örgütlerin, kişi-örgüt uyumu sağlanması ve çalışanlarında örgütsel bağlılık tutumunun geliştirilerek örgüt amaçları doğrultusunda motive edebilmesi için örgütsel adalet olgusundan yararlandığı görülmektedir (Yıldırım, 2007). Çünkü hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı artırmakta ve güçlendirmektedir. Martin ve Bennett, tarafından yapılan araştırmada süreç adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Yürür, 2009b).

Örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte olan bağdaşımını etkileyen önemli bir unsur olduğu ifade edilmektedir (İşcan, 2004). Çalışanların adalet algılarının örgütsel bağlılık ile birlikte örgütsel bağdaşımın üzerine etkisi olduğunu tespit etmiştir.

3.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışları temelleri eskiye dayansa da ilk defa Organ tarafından literatüre kazandırılmıştır (Öz, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın kişisel tercihi sonucunda gerçekleşen, örgütün etkinliğine katkıda bulunan ve ne doğrudan ne de açıktan tanımlanmamış rol-dışı davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifade ile herhangi bir emre dayanmayan ancak örgüte fayda sağlayan ve biçimsel rol davranışlardan farklılık gösteren tutum ve davranışlardır (Basım, 2009).

Kısaca görev tanım formunda yazılı olmayan ekstra-rol davranışları olarak tanımlanabilecek örgütsel vatandaşlık davranışları farklı isimler altında farklı boyutlarda toplansa da genel olarak beş alt boyutta ele alınmaktadır. Diğergamlık, ileri görev bilinci, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem Organ ve arkadaşları tarafından yapılan tasnif sonucunda ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Öz, 2009). Sivil erdem, çalışanların örgütün politik hayatına sorumlu şekilde katılmalarını ifade etmektedir. Centilmenlik şikâyetçi olunması yerine olumsuzluklara olumlu tutumlarla yaklaşım sergilemektir. Nezaket ise diğer çalışanlara saygılı davranmaya ve sorunları önlemeye vurgu yapmaktadır. Diğergamlık ise çalışanlara yardım etmeye odaklı davranış şeklidir. Öte yandan, ileri görev bilinci görev tanım formunda yazılı olmasa veya amiri tarafından kendisine tevcih edilmese dahi çalışınca gönüllü olarak yerine getirilen ve örgüte fayda sağlayan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adaletin ilişkisi pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Organ ve Ryan tarafından yapılan bir meta-analizde örgütsel vatandaşlık davranışının ana yordayıcıları arasında örgütsel bağlılık ve lider desteği ile birlikte örgütsel adalet de sayılmıştır (Gürbüz, 2008). Liderlik tarzları ile adalet algısının örgütsel bağlılık ve iş doyumunu gibi çalışan tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan davranışları üzerindeki etkisini araştırmış ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yordadığı sonucuna varmıştır (Dilek, 2005).

Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olarak araştırılmasının bir nedeni de çalışanın adalet algısının birey özelliklerinden moral

değerler kapsamında değerlendirilmesidir (Basım, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının dağıtımsal eşitlikten ziyade süreç adaleti algısından etkilendiği düşünülmektedir. Çalışanların adil muamele görmesi, çalışanın örgütle olan ilişkisinin boyutunu ekonomik mübadeleden ziyade sosyal mübadele yönlü yapmaktadır. Adil davranış görmediğini düşünen çalışan, işverenle ilişkisini tamamen ekonomik çıkarlar üzerine kurmakta ve kendisini iş tanımında yer alan görevlerle kısıtlamaktadır. Süreç adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunduğunu gösteren çalışmalar bu bulguyu desteklemektedir. Örneğin, Konovsky ve Pugh tarafından yapılan araştırma sonuçları örgütsel vatandaşlık davranışı ile süreç adaleti arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir (Yürür, 2009b).

Özellikle örgüt politikalarına aktif katılımı temsil eden sivil erdem süreç adaletinden etkilenmektedir. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarının daha çok normatif yapıyla ilgili olduğu da göz önünde bulundurulursa, etkileşim adaleti ön plana çıkmaktadır. Nitekim Basım ve Şeşen de örgütsel vatandaşlık davranışı ile dağıtım ve etkileşim adaleti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir (Basım, 2009). Ayrıca, örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemesinin yanında, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi diğer örgütsel davranışlar aracılığıyla dolaylı etkide de bulunmaktadır.

Çalışan adil bir örgüt içerisinde çalıştığını düşündüğünde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına sebep olan dört durumdan bahseden Öz onları şu şekilde sıralamaktadır (Öz, 2009):

- Adil bir örgütte bulunmak, eşit muamelenin varlığına işaret etmektedir.
- Adil bir örgütün üyesi olmak, çalışanın kendisini değerli hissetmesine neden olmaktadır.
- Adil bir örgütte, çalışanlar süreçlere katılım sağlayacağından, kendisinin kararlara bir etkisi olduğu inancı olmaktadır.
- Adil bir örgüt, kişiler arası ilişkilerde de etkili olacağından, grup dinamikleri fayda sağlayacaktır.

Her dört durumda da çalışan örgüte katkı sağladığına inanmakta ve sosyal mübadele teorisine göre kendi üzerine düşen değişimi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak göstermektedir.

3.3.3 Performans

Adil bir çalışma ortamı çalışanların örgüte karşı olumlu tutumları aracılığıyla örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır (Öz, 2009). Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin iş doyumu, örgütsel bağlanma, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi pek çok iş davranışıyla birlikte iş performansı ile ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Masterson ve arkadaşları, Cropanzano ve arkadaşları ile Williams etkileşim adaletini çalışan performans ve verimliliğinin daha önemli göstergesi olarak ifade ederken, Heponiemi ve arkadaşları, Viswesvaran ve Ones çalışan performansı ile süreç adaletinin daha ilişkili olduğunu belirtmektedir (Yürür, 2009b). Adaletin çalışan performansını artırdığı ve negatif davranışları azalttığı bilinmektedir.

3.3.4 İş Değerleri

İş değerleri; çalışanın işten beklentileri ile davranışlarına ilişkin şahsî kanaatleri şeklinde tanımlanmaktadır. George ve Jones iş değerlerini içsel ve dışsal olarak iki grupta kategorize etmektedir. İçsel iş değerlerine yaratıcı olma, mücadeleci olma ve öğrenmeye istekli olmayı örnek verirken, dışsal iş değerlerine yüksek ücret, iş güvencesi ve daha yüksek statüyü örnek göstermektedir (Yürür, 2009b). İçsel iş değerleri işin doğası ile ilgili değerlerken, dışsal iş değerleri işin getirilerine ilişkin değerleri ifade etmektedir.

3.3.5 Moral

Moral bir insana veya gruba hâkim olan iklim veya atmosfer şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2008). Örgüt belirli bir hedef doğrultusunda yönetilen bir grup insanı ifade ettiğinden, moral da grup dinamiği olarak ele alınmaktadır. Örgütte grup birlikteliğinin sağlanması ve işbirliğinin oluşturulması açısından moral önemli bir yere sahip olmaktadır. Dinamik bir yapıya sahip moral, sürekli beslenmek isteyen bir olgudur. Bununla beraber iş doyumu sağlanmasına da katkıda bulunan bir kavramdır (Demir, 2007). Moral seviyesinin yüksek olması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Moralin çalışana ve örgüte yaptığı olumlu katkılar arasında; çalışanların görevlerini

coşku ile yapması, çalışma isteğinin olması, güç durumlarda olağanüstü çabalar sergilemesi, kurallara uyması, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu sağlaması, personel devir hızının düşmesi ve maliyetin azalması sayılmaktadır (Akşit, 2010). Diğer taraftan çalışanın düşük morali sonucunda iş yavaşlatma, iş durdurma, devamsızlık, verimlilik kayıpları, geçimsizlik ve kurallara uymama şeklinde olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır.

3.3.6 Motivasyon

Dilimizde güdüleme, güdülenme ve güdüleme anlamlarında karşılık bulan motivasyon yöneticilerin karşılaştıkları önemli sorunların arasında yer almaktadır (Koçel, 2010). Açıkça ortaya konan ve düzenli olarak gözden geçirilen hareketlerin motive eder etkisi olduğu geniş çapta kabul gören bir gerçektir. Bu tür hareketler çalışanlarda tatmin ve başarı duygusu oluşturur ve son tahlilde şirkete, işletmeye ciddi fayda sağlar (Jandt, 1994).

Koçel, motivasyonu çalışanları *“belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermelerini sağlamak”* şeklinde tanımlamaktadır (Koçel, 2010). Silah da motivasyonu benzer şekilde *“insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma süreci”* olarak ifade etmektedir (Silah, 2005a). Şimşek, Akgemci ve Çelik ise motivasyonun *“insan davranışını yönelten ve belirleyen bir enerji”* olduğunu belirtmektedir (Şimşek, 2008).

Yöneticinin başarısı çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmalarına ve bilgi, beceri ve yeteneklerini bu doğrultuda kullanmaları ile yakından ilişkilidir. Motive olmayan iş görenin arzulanan performansı göstermesi söz konusu olmayacaktır.

Verimli ve etkili bir örgüt kültürü, diğer faktörlerin yanı sıra motive olmuş iş görenlerle sağlanabilmektedir. Güdülenmiş bir iş gören örgütsel performansı ve işletme başarısını artırabilmektedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere motivasyon kişiye özgüdür ve ancak birey davranışlarında gözlemlenmektedir (Demir, 2007). Ayrıca motivasyon kavramı; davranış, amaç ve süreç (geri bildirim) konuları ile birlikte ihtiyaç ve beklentileri de

barındırmaktadır. Çalışanların beklentileri ile çalışma ortamında yaşadıkları birbirine uyumlu hâle geldiğinde tatminden bahsedilebilmektedir. Tatmini sağlanmış bir çalışanın motive edilmesi için gerekli şartların hazır olduğu ifade edilmektedir. İş doyumunu ile motivasyon arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Motivasyon iş doyumuna sebep olacağı gibi, beklentileri karşılanan çalışanların doyum sağlamaları sonucunda motivasyonları ve performansları artacaktır (Şimşek, 2008). Çünkü güdülenmiş bir çalışanın da işi ile ilgili doyum sağlaması söz konusudur.

3.3.7 Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek çalışanların katkılarının kurum tarafından önemsendiğine dair inançlarıdır. Algılanan örgütsel destek Blau'nun sosyal değişim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir (Demircan,2009). Bu teoriye göre bireyler işleriyle ilgili özverilerini ve performanslarını, işyerinin gelecekte sağlamasını umdukları maddî ve manevî ödüllere bağlı olarak şekillendirmektedir. Algılanan örgütsel desteğin temelinde; bireylerin örgütün uyguladığı politikaların ve faaliyetlerin faydasının farkında olduğu varsayımı yatmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin nedenleri içinde terfi ve ücret gibi örgütsel ödüller somut olarak yer alırken, adalet, yönetici katkısı ve iş koşulları gibi örgütsel destek algısını etkileyecek unsurlar da bulunmaktadır.

Adalet algıları üzerine yapılan çalışmalarda, algılanan örgütsel destek ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma bulguları, adalet algılarının algılanan iş doyumunu ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

Çalışanlar sosyal mübadele teorisine göre işverenleriyle yönetici ve örgüt düzeyinde ilişkiye girmektedir. Çalışanlar kurumlarından destek gördükçe kendilerini değerli ve güvende hissetmektedir. Yöneticileri ile olan ilişkinin lider-üye etkileşimi şeklinde, örgüt ile olan ilişkisinin kalitesine ilişkin değerlendirmesini yansıtan örgütsel destek algısı şeklinde görülmektedir. Algılanan örgütsel destek dinamik bir yapıdadır. Çünkü çalışanların zamanla işverenleri ve işyerleri ile etkileşimi sonucunda gelişmeye devam ettikleri düşünülmektedir.

3.3.8 Yönetime Duyulan Güven

Fulk, Brief ve Barr, Van den Bos, Wilke ve Lind tarafından yapılan ve performans değerlendirmesi kapsamında adaleti inceleyen çalışmalarda, çalışanın yöneticisine duyduğu güvenin, performans değerlendirme süreci ve sonucunun adil olarak algılanmasının önemli bir öncülü olduğu bulunmuştur (Irak, 2004). Yönetime duyulan güven çalışanların amirlerin karar ve uygulamalarında adil olacaklarına dair inançlarıdır (Öz, 2009).

Pillai, Schriesheim ve Williams tarafından yapılan araştırmalar adil olma algısı ile yöneticiye karşı geliştirilen güven arasında da güçlü bir ilişki olduğunu desteklerken, Konovsky ve Pugh tarafından yapılan araştırma sonuçları yöneticiye duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve süreç adaleti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Yürür, 2009b). Nitekim örgütsel vatandaşlık davranışı, güvenin muhtemel bir çıktısı olarak değerlendirilmektedir.

Kişilerarası etkileşim adaletinde gerçekleşecek sapmalar çalışanların yöneticilerine karşı güven duygularını sorgulamalarına ve hatta güvensizliğe doğru bir sürüklenmeye neden olabilmektedir. Astlarını ilgiyle dinleyen, kararlar için yeterli açıklamalar yapan, uygun olmayan eylem ve söylemlerden uzak duran, dürüst tutum ve davranışlar sergileyen ve astların içinde buldukları durumlara empati gösteren yöneticiler etkileşim adaletini güçlendirmektedir (Yıldırım, 2007). Öte yandan etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir.

3.4 İş Doyumunun Öncülleri

Araştırmacıların bir kısmı, iş doyumunu işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin artırılması gibi alanlarda davranışların bir nedeni olarak görmekte; bazı araştırmacılar ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadırlar (Yıldırım, 2007). Her ne olursa olsun hem kurum hem de birey verimini artırmak için iş doyumunu etkileyen faktörlerin incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Izgar, 2003). İş

doyumsuzluğunun da iş doyumunu gibi hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır.

İş doyumundaki azalmalar çalışanın hayatındaki olumsuz olaylarla, gündelik problemlerle ve kişinin sahip olduğu özellikleriyle de birleşince, çokça, huzursuzluk, öfke, gerginlik, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi öznel duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve alkol veya uyuşturucu kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir. Örneğin iş zamanında çeşitli hayaller kurma gibi psikolojik olarak geri çekilme şeklinde ortaya çıkabildiği gibi, işten kaçmalar, izinsiz dinlenme alanlarına çıkmalar, işe geç gelmeler, işten erken ayrılmalar, çok sık rapor alma veya uzayan çay molaları gibi fiziksel olarak geri çekilme şeklinde de kendini gösterebilmektedir. Verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, duyarsızlıklar, kişiler arası ilişkilerde çatışmalar hatta saldırganlık gibi davranışlar şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Yıldırım, 2007). Yukarıdaki sorunların iş yaşamına yansımaları da farklı şekillerde ve boyutlarda da olsa olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

3.4.1 Bireysel Faktörler

İşletmeler kalıcı olmak ve kendilerini yenileyebilmek için toplumun istek ve değerleri ile harmoni içinde olmak zorundadır (Efil, 2007). İş doyumunu konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların bireysel faktörlerinin iş doyumunu farklı ve bütünlük şekillerde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı araştırmalarda demografik faktörlerin bir etkisi olmadığı sonucuna da varılmıştır (Izgar, 2003). Araştırmalarda yaygın olarak ele alınan kişisel özellikler; yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim, kıdem, kişilik, beceri ve yeteneklerdir.

3.4.1.1 Yaş

Çalışanların yaşları işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Nitekim Lodahl, Kejner ve Saal tarafından yapılan araştırmalarda yaş ve doyum arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Yıldırım, 2007). Bununla birlikte yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir irtibatın var olmadığı saptanmayan çalışmalara da rastlanmıştır.

Herzberg ve arkadaşları tarafından araştırma sonucuna göre iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişki "U" şeklinde bir eğri görünümündedir (Demir, 2007). Yeni işe

başlayanların moral ve motivasyonu yüksek olacağından doyum düzeyleri de yüksek olmaktadır. Diğer taraftan farklı yaş grupları ile iş doyumunun incelendiği çalışmalar sonucunda genç çalışanların içsel motivasyona önem verdiği de ortaya çıkmıştır (Akşit, 2010). Bu da gençlerin iş değiştirmeye meyilleri olmasının sebebini açıklamaktadır.

Bunlarla birlikte, yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kültürün yanında kıdem gibi diğer demografik değişkenlerin etkisi de göz ardı edilmemelidir (Demir, 2007).

Ancak birkaç yıl sonra doyum seviyesi düşmektedir. Yaşı ilerlemiş çalışanlarda doyumsuzluk görülmesinin nedenleri arasında; teknolojik değişiklikler, üretim ve performans ölçümleri ile aşırı iş yükü gösterilmektedir. Öte taraftan çalışanlar işlerine devam ettikçe doyum seviyesi yükselmeye başlamaktadır (Akşit, 2010). Bu da iş doyumunun işin dışsal değerlerine ilişkin yapısının önemine vurgu yapmaktadır.

3.4.1.2 Cinsiyet

Kadınlar ile erkekler arasında iş doyumunu konusunda belirgin bir farklılık bulunmasa da kadın ve erkeğin doğuştan gelen ve sosyal yönlerinin farklı olması iş ile ilgili talep ve beklentilerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen roller çalışma hayatında ve işe bakışta önemli bir farklılık arz etmektedir. Keza Lefkowitz tarafından yapılan araştırmada kadınların iş doyumunu düzeyi erkeklere oranla daha düşük bulunmuştur (Izgar, 2003). Kadınlar çalışma hayatında erkeklere nazaran daha az güce ve etkiye sahiptir. Bununla ilintili olarak çalışma ortamının özellikle rekabet gücü açısından erkeğe özgü değerler tarafından şekillendirildiği öne sürülmektedir. Erkekler iş ortamında doyum yaşayamazken, kadınlar eşitlikçi bir algılamaya sahip olabileceğinden doyum sağlayabilmektedir (Gülner, 2007). Ancak kadınların iş doyumunun erkeklerden fazla olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara da rastlanmaktadır (Demir, 2007). Beklentilerde ve eşitlik algılamalarındaki farklılıklar eşit iş ortamında farklı iş doyumuna ulaşılmasına sebep olabilmektedir.

Izgar tarafından aktarıldığına göre kadının çoğunlukla ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş doyumunu olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Öte yandan iş doyumunu sağlanmasında cinsiyet açısından farklılıklar da bulunmaktadır. Erkeklerin

daha yüksek iş doyumunu yaşadığı belirtilen çalışmalarda erkeklerin kendilerini daha iyi ifade etmesi, kendilerini ispat etmek için daha çok fırsata sahip olması ve işe verdikleri değerlerin artması ön plana çıkmaktadır (Akşit, 2010). Erkekler için yönetenden ziyade yönetilen olmak, iş değişikliği yaşamak doyumsuzluk sağlarken, kadınlar açısından işin bir anlamının olmaması daha ön plana çıkmaktadır.

Bunlarla birlikte cinsiyete ilişkin araştırmalar farklı bulgularla da sonuçlanmıştır. Örneğin Hulin ve Smith'e göre doyum ve cinsiyet arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değilken, Zaleznik ve arkadaşları kadınların daha fazla doyum sağladıklarını ortaya koymaktadır (Demir, 2007). Öğretmenler örneğinde gerçekleştirilen bir çalışma kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla doyum yaşadıklarını göstermektedir (Gülner, 2007). Kadınların daha yüksek iş doyumunu yaşadıklarını belirten çalışmalarda kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem verdiği ortaya çıkmaktadır (Akşit, 2010). Kadınların kariyerleri boyunca engellemelerle karşılaşmalarının da iş doyumunu seviyesine etkisi bulunmaktadır.

Her ne kadar cinsiyet açısından iş doyumunu belirleyen faktörler arasında farklılıklar bulunsada, genellikle ücret gibi belirgin faktörler her çalışan için benzer etkiler yapmaktadır. Diğer bir konu da farklılıklara hem kültürler arası hem de kurumlar arası çalışmalarda netlik kazandırılması gerekmektedir.

3.4.1.3 Medeni Durum

Evli ve bekâr çalışanların iş doyumlarında belirgin bir farklılığın bulunmadığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Ancak cinsiyetle bir arada değerlendirildiğinde bazı farklılıkların mevcut olduğu bilinmektedir (Demir, 2007). Nitekim kadının çoğunlukla ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.

3.4.1.4 Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi çalışma hayatında performansı etkilediği gibi çalışanın işine karşı tutumuna da etki yapmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmekte ve çalışanların beklentileri yükselmektedir. Çalışma yaşamı eğitim düzeyi yüksek kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çıkmakta, daha çok toplumda yüksek statü sahibi olma, prestijli iş sahibi

olma, sosyal ilişkileri geliştirme imkânlarının sağlandığı bir ortam anlamına gelmektedir (Izgar, 2003).

Eğitim ile iş doyumu arasındaki ilişki tek yönlü olmaktan ziyade hem olumlu hem de olumsuz bir seyir izlemektedir (Demir, 2007). Eğitim düzeyi ile iş doyumu arasında kuvvetli bir ilişkiyi gösteren çalışmalara rastlanırken, yükseköğrenimli bireylerin diğer eğitim seviyelerindeki bireylere göre daha fazla iş doyumu yaşadıklarını bulgulayan çalışmalar da literatürde yer almaktadır (Izgar, 2003). Eğitim ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmayan çalışmalara rastlandığını belirtmektedir (Akşit, 2010). Bununla birlikte bu çalışmaların sonuçlarının yeniden değerlendirilmesi ve incelenmesi gereken çalışmalar olduğunu düşünmekteyim.

Genel olarak eğitimin bireylerin beklentilerini yükselttiğini, aldıkları eğitimle elde ettikleri ücretin doyum sağlayıcı düzeyde olmadığı, beklentilerin karşılanmadığı literatürde kabul gören görüştür. Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe iş doyumu ile negatif ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Gülner, 2007). Ayrıca eğitimin yaş ile olan ilişkisinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örneğin eğitim seviyesi düşük yaşlı bir çalışanın doyum seviyesi, eğitim seviyesi yüksek ancak genç bir çalışana kıyasla yüksek olabilmektedir. Araştırmalar eğitimin ücret tatmini üzerinde olumsuz yönlü bir etkisi olduğunu da göstermektedir (Demir, 2007). Ayrıca hizmet süresinin de eğitim seviyesi ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir faktör olarak gören çalışmalar da mevcuttur.

Eğitim ile iş doyumu arasındaki ilişkide diğer bir konu da; çalışan-yönetici ilişkisinde, yöneticinin çalışanın sahip olduğu yeterlilik ve eğitim seviyesinden daha fazla beklenti içinde bulunması, çalışanlarda strese, dolayısıyla iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır (Akşit, 2010).

Ayrıca eğitim ile iş doyumu arasındaki ilişkide ücret, iş değişkenliği ve görev karmaşıklığı gibi faktörlerin varlığından bahseden çalışmalar da bulunmaktadır (Silah, 2005a). Eğitim düzeyi ve iş değişkenliği arasında, eğitim seviyesi düşük olan ancak değişkenlik düzeyi az olan bir işte çalışan bir iş görenin, aynı işteki üniversite mezununa göre daha fazla tatmin düzeyine eriştiği tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi ile

ücret arasındaki etkileşimde ise düşük ücretli bir işte çalışan eğitim seviyesi yüksek bir iş gören aynı işte çalışan daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışana göre daha az tatmin olmaktadır. Eğitim düzeyi ve görev karmaşıklığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, eğitim seviyesi yüksek iş görenlerin daha az karmaşık işlerde ilkökul daha düşük eğitim seviyesine sahiplere oranla daha az tatmin oldukları görülmüştür.

3.4.1.5 Kıdem

Kıdem, bir işte geçirilen süreyi göstermektedir. İş tecrübesinin işe ve fiziksel ortama katkısı olumlu olmaktadır (Demir, 2007). Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş doyumunun daha yüksek olması beklenmektedir. Örneğin akademik personelin iş doyumlarının eğitim seviyesi ve hizmet süresi ile ilgili olduğu buğulanmıştır (Akşit, 2010).

Ancak başka iş alternatiflerinin olmadığı, bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik problemlerin olduğu durumlarda kıdem ile iş doyumunu arasında çok kuvvetli bir ilişki bulunmamaktadır. March, Simon ve Kanungo kıdemle iş doyumunu arasında kuvvetli bir ilişkiye rastlanmadığını belirtmektedir (Izgar, 2003). Kıdem ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin yaş ile doyum arasındaki ilişkiye benzer şekilde “U” yapısında olduğunu belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Demir, 2007). İşi benimsemediği için işe alışamayan, işten doyum sağlayamayan çalışanın işten ayrılma eğilimi içinde olacağı varsayıldığında kıdem ile iş doyumunu arasında çok yüksek bir münasebet olacağı düşünülmektedir.

3.4.1.6 Kişilik

Bingöl, bireylerin işine bir takım özelliklerini taşıdıklarından bahsetmektedir. Bingöl’e göre çalışan bu özelliklerini kullanarak şahsına tevdi edilen görevleri üstün gayret ile ifa etmeye çalışmaktadır. Çünkü kişilik insan davranışını etkileyen en önemli faktör olarak çalışanların işle ilgili algılamalarını ve dolayısıyla gösterecekleri tepkinin yönünü ve derecesini etkilemektedir (Barutçugil, 2002). Genetik faktörlerin iş doyumunu düzeyindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma sonucunda iş doyumunu düzeyindeki farklılıkların %30’unu genetik faktörlerin oluşturduğu şeklinde açıklanmıştır (Demir, 2007).

Bunlarla beraber bireyin tatmin ya da tatminsizlik tercihi bir yaşam felsefesinin yansıması olabilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar her koşulda memnuniyetlerini dile getirirken, bazıları her konumda şikâyet etmektedir. Öyle ki, duygusal açıdan uyumsuz çalışanların tatminsizlik düzeyleri şartlara bağlı kalmaksızın yüksek olmaktadır (Izgar, 2003). Bu sebeple tatmin eğilimi kişilik özellikleriyle bağlantılı gözükmektedir.

3.4.1.7 Beceri ve Yetenek

Beceri nesnelere amaca uygun olarak değiştirme kapasitesi olarak tanımlanırken, yetenek bireyin zihinsel veya fiziksel azami performansını belirleyen özellikler şeklinde tarif edilmektedir. Beceriler zihinsel ve bedensel faaliyetleri içermekte, öğrenilme ve belirli bir sıra dâhilinde gerçekleşme özellikleri bulunmaktadır. Çalışan işinde zamanla belirli becerileri edinebilmektedir. Birey sahip olduğu beceri ve yeteneği ile işinde sonradan kazandığı becerileri çalışanın performansında ve dolayısıyla iş doyumunda önemli bir yere sahiptir (Demir, 2007). Beceri edinmedeki başarı düzeylerini belirleyen yetenekler, belirli konulardaki kapasite veya yatkınlık anlamına gelmektedir.

3.4.1.8 Değerler

İş doyumunu çalışanların yaptıkları işten duydukları hazzın yanında sahip oldukları değerlerle ilgilidir (Izgar, 2003). Değerler çalışanın işinin sonuçlarıyla ve işteki davranışlarıyla ilgili kanaatlerin yansımaları olarak algılanmaktadır (Demir, 2007). İçsel ve dışsal iş değerlerinin iş doyumunu seviyeleri üzerinde farklı etkileri olmaktadır.

Kişinin sahip olduğu değerler iş doyumunu bakımından gördüğü işin niteliğiyle uyumlu olması durumunda, olumlu sahip olduğu değerlerle örtüşmeyen özellik veya niteliğe sahip olması durumunda olumsuz olacağı değerlendirilmelidir.

3.4.2 İş ve Örgütle İlgili Faktörler

Çalışanların iş doyumunda iş ve işyeri dışında çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Tüm değişkenler göz önüne alındığında, iş doyumunu yordamada kişisel değişkenlerden çok örgütsel değişkenlerin önemli katkılarına olduğu belirlenmiştir (Yıldırım, 2010). İş doyumunu çalışanın kendi bütününde hissettiği bir olgu olduğundan bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi gibi özelliklerine göre farklılık gösterse de daha çok kurumsal yapıya, ilişki tarzına ve işin kendisine bağlı bir profil sergilemektedir (Gülner, 2007). Bütün bu özellikler dikkate alındığından her bir faktörün kişiler üzerinde farklı

etkiler oluşturduğu, farklı düzeyde iş doyumunu veya doyumsuzluğuna neden olduğu görülmektedir.

Bu konularda yapılan çalışmalarda üzerinde durulan konulardan iş ve özellikleri, teknoloji, ücret, gelişme fırsatları, ödül, iş stresi, yönetim tarzı ve liderlik, iletişim ve sosyal ağlar bu kısımda incelenmektedir.

3.4.2.1 İş ve Özellikleri

İşin kendisi ve özellikleri iş doyumunu etkileyen ana faktördür. Çalışanların yaptıkları işin önemli katkıda bulunduğuna inanması çalışanın kendisini değerli hissetmesine sebep olmakta ve iş doyumunu artırmaktadır. İşin önemini işin çeşitliliği, beklenen yaratıcılık düzeyi, sonuca odaklanmak ve sonuca ulaşmanın zorluğu ile işi başarmak için gerekli yetenekler gibi faktörler belirlemektedir. İşin özellikleri ile ilgili en yaygın kullanılan sınıflandırma “Hackman ve Oldham İş Özellikleri Modeli”dir. İş doyumunun yanı sıra performans, devamsızlık ve personel devrini etkileyen modelin beş temel boyutu bulunmaktadır (Demir, 2007) :

- Beceri Çeşitliliği
- İşin Kimliği
- İşin Önemi
- İşin Otonomi Seviyesi
- İşe İlişkin Geri Bildirim.

Çalışana daha fazla özerklik tanındığında, yaptığı işin değerli olduğu hissettirildiğinde, yetenek ve becerilerini kullanacağı iş çeşitliliği sağlandığında ve geri bildirim yapıldığında iş doyumuna ortaya çıkmaktadır (Demir, 2007). İş özellikleri çalışanlarda anlamlı bir iş yaptığı hissi, sorumluluk duygusu, sonuçların bilinmesi veya başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olma duygusu oluşturmakta ve iş doyumunu seviyesinin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Gülner, 2007).

3.4.2.2 İş Tasarımı

Saruhan ve Özdemir, iş tasarımını, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunun yakalanması amacıyla işin içeriğinin ve niteliklerinin düzenlenmesi şeklinde tanımlamaktadır. İşin yeniden tasarlanmasıyla çalışanın doyumunu yükseltmek için kişi-iş uyumu sağlanmaya çalışılmaktadır. Çalışanın bilgi ve tecrübesinde çeşitlilik oluşturup beceri ve yeteneklerinin tam anlamıyla kullanılmasını sağlayarak iş doyumunun artmasına

katkıda bulunacaktır. İşlerde yapılan yapısal değişikliklerle işler çalışanlar açısından daha anlamlı ve daha tatminkâr hâle gelmektedir. Aynı zamanda Demir'in aktardığına göre iş tasarımı aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir (Demir, 2007):

- Örgütsel verimliliği artırmak,
- Kalitede gelişme ve maliyetlerde iyileşme sağlamak,
- Çalışanlar açısından iş doyumunu sağlamak ve toplumsal açıdan da mevcut uygulamalara ters düşmemek.

Başlıca iş tasarım teknikleri; iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş basitleştirme ve özerk çalışma gruplarıdır. İş basitleştirme işle ilgili aynı sonuca daha düşük maliyetle, daha az emek sarf ederek daha az zamanda ulaşmayı hedeflemektedir. İş genişletme ise tam aksine işle alakalı birkaç farklı görevin bir araya getirilmesidir. İş rotasyonu çalışanların önceden belirlenen bir program dâhilinde belirli bir sıra ile işlerinin değiştirilmesidir. İş zenginleştirme ise işin çalışanlar açısından anlamlı hâle gelebilmesi için girişilen çabaların toplamı olarak görülmektedir (Demir, 2007). Özerk çalışma grupları çalışanları grup çalışmasına yönelterek morallerin yükseltilmesini sağlamaktadır. İş tasarım teknikleri işin neden olacağı olumsuz etkileri gidererek işlerdeki monotonluğu yok etmek suretiyle iş doyumunu sağlanmasına yönelik faaliyetlerdir.

3.4.2.3 Monotonluk ve Teknoloji

Monotonluk, teknoloji ve sanayide ortaya çıkan gelişmelerle birlikte uygulanmaya başlanılan uzmanlık ve iş bölümü sonucu karşılaşılan problemlerin en önemlisidir. Monotonluk; bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği bıkkınlık durumu olarak ifade edilmektedir. Monotonluğun nedenleri arasında; işin özellikleri, çalışanın duyarlılığı, işyerinin manevî ortamı ve çalışanın psikolojik durumu yer almaktadır (Eren, 2008). Karmaşık ve güç işler monotonluğu azaltırken, çok basit işler monotonluğa ve psikolojik yorgunluğa sebep olmaktadır. Monotonluğa engel olan faktörler ise işbirliği, takım çalışması ve iletişim düzeyi olarak gösterilmektedir (Demir,2007).

İşletmelerin kullandıkları teknolojinin organizasyon yapılarındaki etkilerini araştıran saha çalışmaları arasında Woodward çalışması, Aston Grubu çalışması, Thompson'un

teknoloji sınıflandırması ve Perrow'un iş sınıflarından bahsetmek mümkündür. Woodward'ın birim, kitle ve süreç üretimi ayrımında monotonluğun artan bir seviyede görüldüğü anlaşılmaktadır. Öte yandan Perrow'un iş sınıflamasında rutin olmayan işler görev çeşitliliği gerektirdiğinden monotonluğu azaltmaktadır. Nitekim Thompson tarafından önerilen teknoloji sınıflandırılmasında yoğun teknolojiler çok yönlü iletişim olanağı tanıdığından, kararlara katılım seviyesi yüksek olduğundan ve çapraşık bir organizasyon yapısı gerektirdiğinden monotonluk seviyesi düşük olmaktadır (Koçel, 2010). Örgütlerin monotonluğu ile yakından ilgili kavram örgütlerin kullandığı teknolojidir. Teknoloji genel olarak, girdileri çıktılara dönüştüren teknik araçlardır.

3.4.2.4 Ücret

İnsan kaynakları açısından ücret daha çok işletme perspektifinden değerlendirilmiş ve çalışanların ücret ve ücret yönetimine ilişkin algıları göz ardı edilmiştir (Yılmaz, 2004). Ancak ücret çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olmakla birlikte, iş doyumunu yordayan temel faktör konumunda değildir (Demir, 2007).

Üretim faktörlerinden emeğin karşılığı anlamı olan ücret, işletmeler açısından bir maliyet kalemi olarak görülürken, çalışanlar açısından çalışmanın ana nedeni olarak görülmekle birlikte ekonomik ve psikolojik nedenleri barındırmakta ve çalışanların kat ettikleri gelişmelerin de göstergesi olmaktadır (Bingöl, 2006). Ücret, iş doyumunu açısından, bir başarı elde etme duygusunun sembolik aracı olarak anlam kazanmaktadır.

Yüksek ücretin doyum seviyesini azalttığı veya yükselttiği yönünde bir bulguya rastlanmamıştır. Gayret, yetenek ve tecrübe seviyelerine göre adil ücretlendirilmediğini düşünen çalışanlar arasında doyumсузлук görülməsi olağan karşılanmaktadır. Çünkü çalışanlar adil bir şekilde ücretlendirilmek istemektedir (Demir, 2007). Ancak çalışanların değerlendirmelerinin sübjektif algılara dayandığı göz önünde tutulmalıdır.

3.4.2.5 Terfi ve Ödüllendirme

Kariyer olanakları çalışanların iş doyumunu belirlemede güçlü faktörlerin arasında yer almaktadır. İşinde terfi etmek çalışanların doyum seviyelerini yükseltici bir unsur olarak görülmektedir. Terfi imkânı bulunmayan durumlarda çalışanlara yeni bir unvan tevdi edilmesi, daha iyi kariyer olanakları sunulması ve meslekî eğitim imkânı verilmesi iş

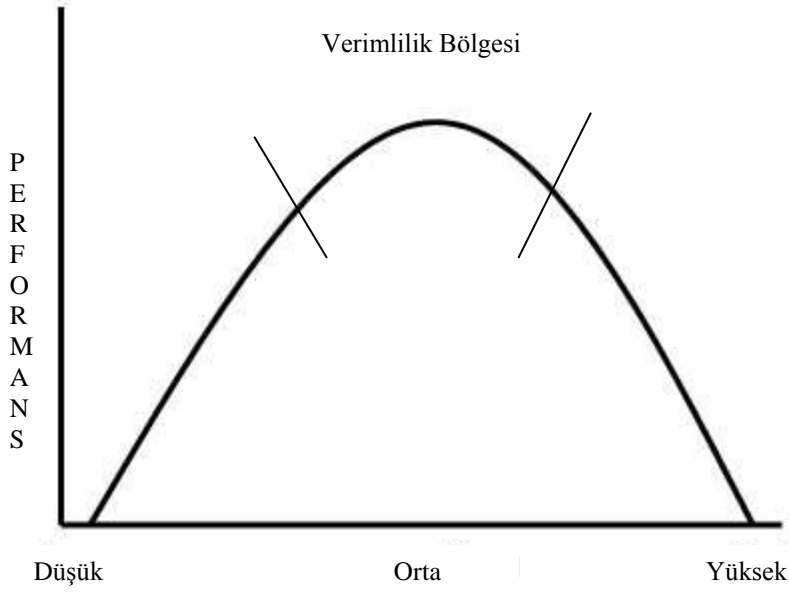
doyumunun artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Ödüller çalışanların doyum seviyelerini yükseltmek için kullanılan temel araçlar arasında yer almaktadır. Çalışanların performansını terfi ile ödüllendirerek doyumunu artırmak mümkün olmaktadır. Ancak ödülün doyumunu artırması için çalışanların ihtiyaç duyduğu değer ve faydayı içermesi gerekmektedir (Demir, 2007). Ödülün miktarı ya da büyüklüğü de doyum seviyesini etkileyen diğer bir faktör olarak görülmektedir.

İş güvenliği ve iyileştirilmiş çalışma koşulları dışsal ödüller kapsamında değerlendirilirken, işin yapılması ile doğrudan etkili kariyer olanağı ve yetki artırımı içsel ödüller kapsamında ele alınmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarına paralel bir şekilde dışsal ve içsel ödüller dengelenmelidir. Örneğin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre öncelikle dışsal ödüllere yönelik çalışan doyumunu sağlanmalı, müteakiben içsel ödüller değerlendirilmelidir.

3.4.2.6 İş Stresi

Stres çalışanların davranışlarını, iş verimini, iş ortamını ve iş ortamı dışındaki etkileşimini etkileyen bir olgudur. Stres çalışma ortamında meydana gelen bir değişimin veya çalışanın ortamı değiştirmesinin kendi üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir (Eren, 2008). İş stresi de çalışanların iş yerindeki ilişkilerinden kaynaklı ve çalışanları normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak tanımlanmaktadır.

Stres yaratan faktörleri; bireyin iç dünyası ile ilgili stres kaynakları, bireyin çalışma ortamının yarattığı stres kaynakları ve genel yaşadığı çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları olarak üç grupta toplamak mümkündür. Stres kaynaklarının tamamını kontrol altında tutmak zor görüldüğü gibi, verimlilik için belirli bir seviye stresin varlığı arzulanan bir durum olduğunu "Şekil 3. 2 ."deki Stres Yoğunluğu- verimlilik İlişkisi tablosunda da görülmektedir. (Demir, 2007). Bununla birlikte aşırı stres iş kazalarının artması, personel devir hızının yükselmesi ile iş başarısının düşmesine sebep olmakta ve iş doyumunu azaltmaktadır.



STRES YOĞUNLUĞU VE DÜZEYİ

**Şekil 3. 2: Stres Yoğunluğu-Verimlilik İlişkisi
(Demir, 2007)**

Monotonluk örgütsel çevrenin yarattığı bir stres kaynağı olarak ele alınmakta ve monotonluğun verdiği iş stresini ortadan kaldırmak için iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi teknikler önerilmektedir. Ayrıca örgütsel stresi azaltmak amacıyla uygulanacak yöntemler arasında iş doyumunu ölçmek ve çalışanın iş doyumunu artırıcı tedbirleri almak da sayılmaktadır (Eren, 2008). Bu durumlarda da motivasyon ve tatmin düzeyinin de yükseldiği görülmektedir.

3.4.2.7 Yönetim Tarzı ve Liderlik

Örgütsel çatışmaların yaşandığı, adil davranışların görülmediği ve verilen sözlerin tutulmadığı bir çalışma ortamı, çalışanların tutum ve davranışlarının olumsuz yönde gelişmesine neden olarak iş doyumunu negatif yönde etkileyebilmektedir. Yönetimin öncelikli görevleri arasında insan odaklı bir yaklaşım sergileyerek verimliliği artırıcı politikaların uygulanmasını sağlamak olmalıdır.

Örneğin kararlara katılımın iş doyumunu artırıcı etkisi olduğu sonucuna, yapılan araştırmalarda ulaşılmıştır (Demir, 2007). Bu tür yönetim tarzlarının sergilenmesi yönetici pozisyonuyla yeterli seviyede gerçekleşmemektedir. Arzulanan sonuca ulaşmak liderlik usullerinin uygulanışı ile kolaylaşmaktadır. Liderlik, belirli koşullar

altında, belirli bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda belirli faaliyetleri gerçekleştirmeye yönlendirmek ve onları etkilemek şeklinde karşılıklı etkileşimin bulunduğu dinamik bir süreçtir.

Çalışan doyumunu ve performansına olumlu katkıları bulunan liderlik modelleri olarak yapıcı ve yön verici liderlik, başarıyı ödüllendiren liderlik ile danışma ve işbirliğini benimseyen liderlik şeklinde sayılabilir (Demir, 2007). Yapıcı ve yön verici lider, astlarına sürekli yön vermekte ve onları sonuca ulaştırmaktadır. Başarıyı ödüllendiren lider, doyum ve performansın artmasına katkıda bulunmaktadır. Danışma ve işbirliğini benimseyen lider de danışma, destek olma ve katılım sağlama yoluyla işletme hedeflerini gerçekleştirmektedir.

3.4.2.8 İletişim

İletişim genel olarak bireyler arasındaki duygu, düşünce ve bilgi alışverişi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu şekilde oluşturulan sağlıklı bir örgütsel iletişim ağı, görev ve sorumluluklarının daha iyi anlaşılmasına ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak ve dolayısıyla çalışanların doyum seviyelerinin artmasına katkı sağlayacaktır (Demir, 2007). İletişim marifetiyle örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişi, koordinasyon, işbirliği gibi faaliyetler daha doğru yapılmaktadır.

3.4.2.9 Sosyal Ağlar

Çalışanların iş arkadaşlarının, ait oldukları grupların ve içinde yetiştikleri kültürün çalışanların iş doyumunu düzeylerini etkileme potansiyeli bulunmaktadır. Çalışma hayatı normal yaşantının hayli büyük kısmını işgal ettiğinden çalışma arkadaşlarının etkisinin de olması olağan karşılanmaktadır. Ayrıca benzer işleri görenler, aynı eğitim seviyesine sahip iş arkadaşları ve benzer boş zaman faaliyetleri yürütenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri de fazla olmaktadır (Demir, 2007).

Uyumlu ve iş doyumunu yüksek çalışanların bulunduğu bir grup yeni çalışanlara destek sağlayacak ve iş doyumlarının yüksek seviyelerde olmasına katkıda bulunacaktır. Tam tersi bir durumun da gerçekleşebileceği göz ardı edilmemelidir.

Çalışanların ait oldukları toplumun kültürleri de doyum seviyelerini etkileyebilmektedir. Örneğin toplulukçu bir kültür yapısına sahip bir toplumda yetişen bir çalışan bireysel

başarı ve ödüllendirmeden ziyade gruplaşmanın ön planda tutulduğu bir ortamda daha fazla doyum sağlayacaktır.

3.5 İş Doyumunun Sonuçları

Yaşam tatmini çalışanın genel anlamda hem çalışma yaşamından hem de çalışma dışı yaşamından elde ettiği doyumunu ifade ettiğinden, iş doyumunu yaşam tatmininin bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. İş bireyin yaşamının önemli bir ögesi olduğundan iş doyumunun yaşam tatminini etkilemesi doğal görülmektedir. İş doyumunu, doyumun bir kişinin işten mutlu olmasını sağlayan boyutu olarak değerlendirilmektedir. İşten sağlanan doyum ile iş hayatı dışındaki diğer yaşam alanlarından sağlanan doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğu da belirtilmektedir (Izgar, 2003).

İş doyumunun yaşam tatminindeki değişimlerin yaklaşık %5-10 unu açıklayabileceği ortaya konmuştur. Uyguç ve arkadaşları tarafından açıklama oranı %6 olarak tespit edilmiş ve yaşam tatmininin iş doyumunu üzerinde daha etkili olduğu bulgulanmışken, Orpen iş doyumunun yaşam tatmini üzerinde daha etkili olduğunu belirtmiştir. Nitekim Tait, Padgett ve Baldwin tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında değişkenler arasında bulunan olumlu ilişki bulguları desteklemektedir (Keser, 2007).

Vroom performans ile iş doyumunu arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkinin yönü hakkında farklı görüşlere rastlanmaktadır (Demir, 2007). İş doyumunun performans üzerinde etkili olduğunu savunanlar, çalışanların verimliliğinden faydalanmak için çalışanların iş doyumuna sahip olması gerektiği görüşündedir. Aksini düşünenler ise çalışanların işlerinde iyi olduklarına kanaat edindikten sonra işlerinden zevk aldıklarını savunmaktadır. İkinci görüşün daha ağırlıklı olarak kabul gördüğü belirtilmektedir (Izgar, 2003). Önceden tespit edilmiş çalışma koşulları altında bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış şeklindeki performans tanımı da bu görüşe destek vermektedir (Bingöl, 2006).

Örgütsel etkinliği artıran ve yazılı olmayan gönüllü davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinin araştırıldığı bir çalışmada en güçlü yordayıcının iş doyumunu olduğu bulgulanmıştır (Öz, 2009). Nitekim iş doyumunu yüksek

olan çalışanlar, görev tanım formlarında yazan iş tanımlarının ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba göstermektedir (Yıldırım, 2010).

Bunlarla birlikte, Jamal ve Mitchell iş çevresinde psikolojik gereksinimlerini tatmin eden kişilerin tatmin edemeyenlere göre ruhen daha sağlıklı olduklarını belirtmektedir (Izgar, 2003).

Bütün bu gerçeklerden hareketle iş doyumunun motivasyonu arttırdığı gibi verimliliği, işe devamı, iş başarısını ve topyekün bütün olumlu parametreleri hareket geçirdiği söylenebilir.

3.6 İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Doyumsuzluk birey için mutsuzluk kaynağı iken örgütler için bir verimsizlik sorunudur. İş doyumunu bireylerin kusursuz olabilmek için gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarma çabasının sonucu gerçekleşmektedir. Çalışanların iş ortamını değerli ve eşsiz, işlerini anlamlı ve gelişme fırsatlarını bünyesinde barındıran bir iş olarak görmeleri iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Öte yandan iş doyumumsuzluğu ise insanların sosyal ve fiziksel imkânsızlıklardan kaçmak istemesinden kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2010). İşlerine ilişkin olumsuz duygular besleyen çalışanlar öncelikle strese maruz kalmaktadır.

Ücret konusundaki doyumumsuzluk genel olarak doyumumsuzluk duygusunu artırdığı gibi düşük performans, işe gelmemeyi ve personel devrini de artırmaktadır (Yıldırım, 2010). Şimşek ve arkadaşları, iş doyumunu sağlanamayan işletmelerin karşılaçağı sorunları aşağıdaki şekilde belirtmektedirler (Şimşek, 2008):

- Personel devir hızında artış,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük sadakat,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevler,
- Hırsızlıklarda artış,

- Zarar verme veya sabotaj,
- Daha düşük fiziksel ve ruhsal sağlık.

İşletmenin verimliliğini etkileyen faktörler oldukları için işletme sahipleri ve yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken konulardır. Çünkü bu sorunlar aynı zamanda iş gerilimi, daha yüksek sigorta masrafları ve takip isteyen çok sayıda yargı işlemi anlamına da gelmektedir (Şimşek, 2008). Devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve personel devri karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İşini sevmeyen çalışanlar daha çok devamsızlık yapmaktadır.

Baskı, ekonomik faktörler, grup çalışma normları, iklim, ödül sistemi gibi değişkenlerin devam için motivasyon sağlarken, yetenek, aile sorumlulukları, ulaşım problemleri gibi faktörlerin de devamı etkilediği görülmektedir (Izgar, 2003).

Devamsızlık personelin çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Devamsızlık örgütsel verimliliği azaltıcı bir etkiye sahip olduğu gibi, çalışanlar arası ilişkileri ve çalışan moralini de etkilemektedir. Yapılan çalışmalar devamsızlığın işletmelere maliyetinin çok yüksek olduğunu gösterdiğinden, araştırmalar devamsızlığı azaltacak yolları bulmak amacıyla devamsızlık ve doyum arasındaki ilişkiye de yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalar iki değişken arasında negatif bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir (Demir, 2007). Doyum seviyesi yüksek çalışanların daha az devamsızlık yaptığı gözlenmiştir.

Personel devri belirli bir zaman diliminde işletmeye giriş ve çıkışların sayısını göstermektedir. Personel devrinin az da olsa bulunması yönetim tarafından istenen bir durumu sergilemektedir. Özellikle düşük performans gösteren çalışanların işten ayrılması maliyetleri düşürücü bir etki yapacaktır. Ayrıca işletmede gerçekleşen giriş ve çıkışlar işletmeye bir dinamizm getirecek, işletmede yeniliklerin görülmesine vesile olacaktır. Çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda işlerinden ayrılacaklarından ekstra yükümlülükler doğurmayacaktır.

Muchinsky ve Tuttle iş doyumunu ile iş değişikliği arasındaki ilişkileri inceleyen 39 araştırmanın dördü hariç hepsinde yüksek bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur.

Orta düzeyde bir iş doyumsuzluğu, çalışan sayısı fazla olan işletmelerde personel devrini artırabilmekte, fazla orandaki tatminsizlik duygusu eğer tek seçenek ise işsizlik katlanılabilir olmaktadır (Izgar, 2003). Ancak iş doyumuna ilişkin işten ayrılmalar çalışanın kendi isteğiyle de gerçekleşebilmektedir. İş doyumunu ile işten ayrılma arasındaki ilişkide iş piyasası koşulları, alternatif iş imkânları, çalışan beklentileri ve çalışma süresi gibi diğer faktörler çalışanın işten ayrılmasında önemli rol oynamaktadır (Demir, 2007). Bununla birlikte personel devir hızının yüksek olması da iş doyumsuzluğuna sebep olabilmektedir.

3.7 İş Doyumunun Ölçümü

Çalışanların iş yaşamlarında mutlu ve başarılı olmasında önemli bir etken olarak kabul edilen iş doyumunun ölçülmesi konusunda da birçok çalışma yapılmıştır (Izgar, 2003). İş doyumunun ölçülmesi için iş doyumunu ölçekleri geliştirilmiştir (Demir, 2007). Yanıltıcı olmayan doğru ve yeterli bilgilerin toplanması iyi bir ölçümün de başlangıcı olmaktadır. Bu ölçülerin zamanla doğruluk ve güvenilirlikleri yapılan araştırmalarla test edilmiştir.

3.7.1 Ölçüm Araçları

3.7.1.1 Minnesota Tatmin Ölçeği

Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ölçekte iş koşulları ile iş doyumunu ilişkilendirilmektedir (Demir, 2007). Kısa formda 20 soru bulunan Minnesota tatmin ölçeği iş doyumunu belirlemede payı bulunan iş yüzlerini ölçmede kullanılmaktadır. İş yüzleri; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları gibi başlıklar altında değerlendirilmektedir.

3.7.1.2 İş Tanımlama Endeksi

Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilen endekste iş doyumunu belirlemede payı bulunan iş yüzleri ölçülmektedir. Ölçeği oluşturan iş yüzleri; işin özellikleri, yönetim,

ücret, yükselme olanakları ve çalışma arkadaşlarıdır (Demir, 2007). Çok sayıda araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik problemi bulunmamaktadır.

3.7.1.3 Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği

Brayfield ve Rothe tarafından genel iş doyumunu ölçmek maksadıyla tasarlanmış 18 sorudan oluşan bir endekstir. Anket çalışanın genel iş çevresini açıklamaya yönelik geliştirilmiştir. Anket farklı işlerde çalışan bireylerin doyumlarının nasıl olduğu üzerine odaklanmaktadır (Demir, 2007). Anketi oluşturan 18 ifadeden bazıları günümüze hitap etmese de anket sonuçları güvenilirliğini ve geçerliğini korumaktadır.

3.7.1.4 Oldman ve Hackman İş Doyumu Ölçeği

İş doyumunu ölçmeye yarayan ölçeklerden birisi de Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş doyumunu ölçeğidir. Ölçek 14 maddeden oluşan 5 seçenekli bir dereceleme ölçeğidir.

3.7.2 Mülakat Yöntemi

İş doyumunu anket yoluyla ölçülebildiği gibi mülakat yapılarak da tespit edilebilmektedir. Mülakat yöntemi çoğunlukla iş doyumunun derinlemesine araştırılmasında kullanılmaktadır. Bu yöntemde araştırmacının önyargıdan uzak ve objektif olması ve soruları sorma tarzı elde edilen verilerin doğru ve yeterli olması açısından önemlidir (Demir, 2007). İş doyumunu ölçmeyi hedefleyen anketleri cevaplandıranlar mülakat yöntemi ile ilave bilgiler aktarabilmekte, duygu ve düşüncelerini açıklayabilmektedir.

3.7.3 Kritik Olay Yöntemi

Herzberg tarafından geliştirilen kritik olay yönteminde, çalışanlar işleri ile ilgili olarak kendilerini değerlendirmektedir. Bu verilerden hareketle işin hangi yönlerinin doyum sağladığı, hangi yönlerinin sağlamadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çalışanların tecrübe ettikleri olumlu hareketleri hatırlama eğiliminde olacakları cihetiyle bu yöntemin tek başına kullanılması önerilmemektedir (Demir, 2007). Ayrıca doyum sağlayıcı faktörler bireysel faktörlere, doyumsuzluk sağlayıcı faktörler ise çevresel faktörlere atfedilebilmektedir.

3.8 Örgütsel Adalet Algısı İle İş Doyumunu Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet sübjektif bir algılamadan ibarettir. Çalışanlar toplumsal ve örgütsel yaşamlarında adaletle ilgili beklentiler geliştirmektedir. Bu algılamalara dayalı davranışlar önemli derecede belirleyici olan toplumsal veya örgütsel tutumlara neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004). Son dönemlerde örgütsel adaletin üzerinde durulmasındaki sebeplerin başında çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisi gelmektedir.

Bu nedenle de çalışanların örgütsel adalet algısının farklı örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkisi hem ulusal hem de uluslararası yazında ele alınmıştır. Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, yöneticiye duyulan güven, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, çatışma çözme stilleri, örgütsel bağdaşımılık, duygusallık, iş değerleri, bireylerarası saldırgan davranışlar, tükenmişlik ve iş doyumunu gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etkilerini araştıran çalışmalarla karşılaşılmaktadır.

Örgütsel adalet konusunda araştırma yapan Greenberg uzun dönemde, adaletin işe alınan bireylerin doyumunda ve çalışma hayatında temel gereksinim olduğunu vurgulamıştır (Irak, 2004). İş doyumunu çalışanın bireysel özellikleri ile birlikte örgütsel çevreden etkilenmektedir (Özer, 2007). İş doyumunu sağlanması için önerilen politikaların içerisinde özellikle çalışma ortamında adaletin tesis edilmesi de yer almaktadır (Akşit, 2010).

Adams eşitlik teorisinde fazla maaş alanların kendilerini suçlu, az maaş alanların kendilerini sınırlı hissedeceğini ifade etmektedir (Greenberg, 1987). Bu olumsuz duygular çalışanları tutum ve davranışlarını şekillendirmek üzere güdülemektedir. Az ödeme alanların diğerlerine nazaran daha az üretken ve tatmin düzeylerininse daha az olacağı kabul edilmektedir.

Genel olarak örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş doyumunu artırdığı yönünde bir kabullenme dikkat çekmektedir. Beugrè ve Baron, dağıtım adaletinin belirli tutumları etkilediğini; bunun iş doyumunu ile verilen kararlara ilişkin doyumla ilişkili olduğunu belirtmiştir

(Irak, 2004). Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması daha fazla iş doyumuna katkı sağlamaktadır (Yürür, 2009b). Benzer şekilde Özer ve Urtekin, dağıtım ve etkileşim adaletinin iş doyumunun üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu sonucuna varmıştır.

Liderlik tarzları ile adalet algısının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı ile birlikte iş doyumunu gibi çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini araştırmış ve örgütsel adalet algısı ile çalışanın iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Dilek, 2005). Dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerinde anlamlı ve etkili bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Nitekim Colquitt ve arkadaşları tarafından örgütsel adalet konusunda yapılan meta-analitik çalışmada da, dağıtım adaleti ile bireylerin iş doyumunu arasında yüksek korelasyon olduğu bulunmuştur (Irak, 2004). Osborn'a göre çalıştığı örgütle olan ilişkilerinde, örgüte katkıları ve kazançları arasında bir denge olduğu algısına varan çalışanın iş doyumunun yüksek olması beklenen bir durumdur (Yürür, 2009b).

Benzer şekilde Alexander ve Ruderman tarafından süreç adaletinin farklı örgütsel değişkenlerle ilişkisinin incelendiği başka bir çalışma da, süreç adaletinin değerlendirilmesi ile çalışanların iş doyumları arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir (Irak, 2004). Ancak Özer ve Urtekin tarafından yapılan araştırma sonuçları bu bulguyla uyumlu olmayıp herhangi bir etkiye rastlanmadığı yönünde bir sonuç içermektedir.

İş doyumunun ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde eşit derecede olmasa da anlamlı bir etkisi olduğunu bulgulamıştır. Adalet algısı ile iş doyumunun birlikte analize sokulması durumunda ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde adalet algısının etkisine rastlanmadığını rapor etmektedir (Seçer, 2009b). Kısacası iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde adalet algısının aracılık rolünü üstlendiğini belirtmektedir.

Örgütsel bağdaşımılığın konu edildiği çalışmada örgütsel adalet ve iş doyumunu örgütsel davranış ve çalışan tutumu olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Dağıtım ve süreç adaletinin iş

görenin örgütüne olan bağdaşımını belirleyen önemli unsurlar olduğu belirlenmiş ve örgütsel bağdaşımını fazla olan bireylerin genel iş doyumunun arttığı, işten ayrılma niyetlerinin ise azaldığı ortaya konmuştur (İşcan, 2004).

Yapılan araştırmada ele alınan değişkenlerden, etkileşim adaleti, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, dağıtım adaleti, işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığı algısı ve işyerinde kendilerine haksızlık yapıldığı algısının iş doyumunu yordamaya anlamlı katkılarının bulunduğu belirlenmiştir.

Dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde, örgütle kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile ise iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu yapılan araştırmada tespit edilmiştir (Yıldırım, 2010).

Sigorta şirketi çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile iş doyumunu ilişkisi incelenmiş; araştırma bulgularına göre, her bir adalet algısının iş doyumunu tek başına yordadığı, üçü bir arada değerlendirildiğinde ise dağıtım adaleti algısının iş doyumunun en güçlü yordayıcısı olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2010). Martin ve Bennett tarafından da dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerindeki etkisinin süreç adaletine nazaran daha fazla olduğu belirtilmektedir (Yürür,2009b).

Bazı çalışmalarda süreç adaletine kıyasla, dağıtım adaleti ile iş doyumunu arasında daha güçlü bir irtibat olduğu belirtilmektedir. Öte taraftan süreç adaletiyle iş doyumunu arasında daha güçlü bir ilişkinin olduğu ifade edilen çalışmalara da rastlanmaktadır. İş doyumunun en güçlü yordayıcısının %26.7 ile birinci sırada etkileşim adaleti olduğu, bunu ikinci sırada %7.4 ile dağıtım adaletinin takip ettiği saptanmıştır. Süreç adaletinin yordamaya anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir (Yıldırım, 2010).

Çalışanların örgütsel adalet algıları açısından iş doyumları değerlendirildiği zaman dağıtım, süreç ve etkileşim adaletlerinin her birinin tek başına iş doyumunu anlamlı bir

şekilde yordadığı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu; ancak, etkileşim adaletinin daha güçlü açıklama gücüne sahip olduğu belirtilmektedir (Yıldırım, 2010).

Çalışanların iş doyumlarında süreç adaletine ilişkin algısı, etkileşim adaletine ilişkin algısından daha fazla etkilenmektedir. Örgütsel adalet ile iş doyumunu ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik yapılan araştırma sonucunda süreç adaleti ve etkileşim adaleti algısının, iş doyumunu etkilediği, ancak dağıtım adaleti algısının iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Yürür, 2008).

Örgütsel adalet türleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda genellikle, süreç adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan itimat gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinin ise kazanç düzeyinde duyulan doyum gibi kişisel sonuçlarla irtibatlı olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, Mc Farlin ve Sweeney yaptıkları çalışmada, süreç adaletinin örgütsel bağlılık ile dağıtım adaletinin ise ücret tatmini ve iş doyumunu ile daha fazla irtibatlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerindeki etkisinin, süreç adaletine göre daha çok olduğu bulgulanmıştır. Greenberg tarafından yapılan araştırma sonuçları ise çalışanların düşük ücret aldıklarında iş doyum düzeylerinde bir azalma olmadığını göstermektedir (Yürür, 2008).

Örgütlerinde uygulanan kuralların, ödül ve ceza dağıtım sistemlerinin ve süreçlere müdahil kişilerin arasındaki etkileşimin adil bir anlayışa dayanmadığına dair algı, çalışanların daha verimsiz iş performansı göstermelerine, geri çekilmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az iş birliği yapmalarına ve stres yaşamalarına yol açabilmektedir. Örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Yıldırım, 2010).

Örgütsel adalet algısı ile birlikte iş doyumunu, üzerlerinde en fazla çalışılan örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji konuları olmalarına karşın alanyazında aralarındaki etkileşim konusunda net bir fikir oluşmadığı gözlemlenmektedir. Dikkat çekici husus örgütsel adalet algısının iş doyumunu yordaması veyahut iş doyumunun bir sonucu olarak ortaya çıkması konusunda hemfikir olunmasına karşın, adalet türleri açısından

etkileşimin boyutu net olarak ortaya konamamaktadır. Bu nedenle Işık tarafından da yapılacak yeni çalışmalarda özellikle iş doyumunu, performans ve motivasyon gibi süreçlerin örgütsel adalet algısı açısından daha detaylı incelenmesi ve bu süreçlerin adaletin hangi yönleriyle ilişkili olduğunun ortaya konması önerilmektedir.

Alanyazın taramasında her iki değişkenin de çok çeşitli örnekleme çalışıldığı ve sonuç olarak örgütsel adalet algısının çalışanlar için önemli güdüleyiciler arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca adaletli bir işletmedeki çalışanların iş doyumlarının yüksek seviyelerde olduğu da bulunmuştur. Ancak örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi hizmet sektöründe inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Belediyecilik özelinde yapılan bir araştırmanın adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye katkı sağlayacağı görülmektedir. Bu maksatla yürütülen çalışma sonuçları bir sonraki kısımda tartışılmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1 Örgütsel Adalet Algısı İle İş Doymu Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Uygulama

Çalışma hayatının temel unsuru olan insan, işletmelerin de vaz geçilmez unsurunu oluşturmaktadır. İşletmeler bu temel unsurdan daha fazla nasıl verim elde edeceğini araştırarak global dünyada baş döndürücü hızla gelişen rekabet ortamına ayak uydurmak ve de daha avantajlı pozisyona geçmek zorundadırlar. Bu nedenle iddialı hedeflerin başarılması için temel motive edici unsurlara sahip bireylerin nasıl daha etkili, verimli ve faydalı kılınacağı üzerine odaklanmaktadır.

İş tatmini ve örgütsel adalet üzerine yoğunlaşan araştırmalar iş ve performans değişkenlerinin anlaşılması ve tatmindeki etkisini incelemektedir. Son dönemlerde bu husus bağımlı bir değişken olarak ele alınmaktadır. Kısaca diğer davranışları nasıl etkilediği ya da yönettiği ilişkilerden bağımsız olarak incelenmektedir.

Yerel yönetimlerde çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması adil ve tarafsız yöneticilere sahip olması durumunda çalışanların daha verimli, başarılı, gayretli olacaklarını diğer araştırmalar ortaya koymaktadır. Yeryüzü nüfusunun büyük bir kısmı özellikle ülkemiz nüfusunun %70 'i kentlerde yaşamaktadır. Bu nüfus her gün bir şekilde yerel yönetimlerle yüzleşmekte veya onların hizmetlerinden olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Kent nüfusu mutluluğunun bir yolu da yerel yönetimlerin hizmet ve başarılı icraatlarından geçmektedir.

Mahalli idareler veya yerel yönetimler iş yerlerindeki ürünün hizmet olması, çalışan ve yöneticilerin iş doymu ve adalet algılarının doğrudan insan odaklı, insana hizmet sonuçlu olmasından dolayı daha büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmada yerel yönetimlerde çalışan personelin duygu dünyalarının yansımalarının doğrudan halka

ulaşması seçimlerle gelen ve tekrar seçilme amaç ve gayesi taşıyan tepe yöneticilerinin başarılarına ışık tutacağı gibi kent nüfusunun yaşadığı bölgede mutlu ve memnun olmalarını da sağlayacaktır.

4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küçükçekmece Belediyesi Yöneticilerinin adalet anlayışlarının iş doyumu üzerine etkilerinin tespit edilerek yöneticilerin gerekli tedbirleri geliştirmesinin yanında çalışan ve de hemşerilerinin memnuniyetlerini ve hizmet kalitelerini temin etmeleri konusuna ışık tutmak bu araştırmanın amacını teşkil etmektedir.

Araştırmanın önemi ise rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler tarafından temel faktör olan çalışanlara yapılan yatırımlardan kaynaklanmaktadır. Çünkü işletme ve işletmenin temel unsuru olan bireyin ya da çalışanın istek, arzu ve beklentilerinin doğru analiz ve tespit edilmesi işletmenin başarısını o oranda güçlü ve sürekli kılacaktır.

Bu süreklilik her beş yılda bir yenilenen seçimlerle hem şehirlerine hesap verme konumunda olan yerel yöneticiler için kanuni bir zorunluluk olsa da devamlılığı tamamen hem şehri memnuniyetinden geçmektedir.

Her işletmenin ürünü farklılık arz etse de yerel yönetimlerdeki çıktılar hizmet odaklı ve hemşehri (müşteri) memnuniyet esaslıdır.

Seçilmiş yerel yöneticiler nüfusu on binleri hatta yüzbinleri aşan yerleşim yerlerinde tek başına hizmet etmediklerine göre hizmet götürürken kullandıkları temel enstrüman olan bireyin alt yönetici ve çalışanların işe, işletmeye bağlılıklarının iş tatminleri düzeyini doğru belirlemek çalışanların beklenti ve taleplerini tam zamanında ve adil bir şekilde karşılamak durumundadır.

Bütün bu sebepler yerel yönetimlerin seçilmiş başkanlarının bir dönemle sınırlı kalmamaları, uzun süre seçilme başarısı göstermeleri ancak bu iş yerlerin de gösterdikleri başarı performansı ile mümkün olacaktır.

4.1.2 Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Arıkan, 2007).

4.1.3 Araştırma Cümlesi ve Hipotezler

Literatür taraması sonucunda örgütsel adalet algısı ve iş doyumu arasındaki ilişkinin değişik çalışmalarla farklı örneklemeler üzerinde araştırıldığı görülmektedir. Bu alandaki çalışma ihtiyacı değişen işletme çevresi, artan rekabet, yükselen müşteri memnuniyeti ve farklılaşan çalışan kalite anlayışı gibi nedenlerle hala devam etmektedir.

Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin yerel yönetimler bağlamında çalışılmadığı da ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın temel araştırma cümlesi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Yerel yönetimlerde çalışanların örgütsel adalet algısının iş doyumu üzerine etkisi vardır.

Temel araştırma cümlesini destekleyecek mahiyette belirlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Dağıtım Adaleti ile Örgütsel Bağlılık arasında doğrusal pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Dağıtım Adaleti ile İş Değerleri arasında pozitif doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

H3: Dağıtım Adaleti ile Moral arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Dağıtım Adaleti ile Motivasyon arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H5: Süreç Adaleti ile Örgütsel Bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H6: Süreç Adaleti ile İş Değerleri arasında bir ilişki vardır.

H7: Süreç Adaleti ile Moral arasında bir ilişki vardır.

H8: Süreç Adaleti ile Motivasyon arasında bir ilişki vardır.

H9: Etkileşim Adaleti ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

H10: Etkileşim Adaleti ile İş Değerleri arasında bir ilişki vardır.

H11: Etkileşim Adaleti ile Moral arasında bir ilişki vardır.

H12: Etkileşim Adaleti ile Motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.1.4 Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın ana kütesini Küçükçekmece Belediyesi oluşturmaktadır. Örgütsel adalet ve iş doyumunun Küçükçekmece Belediyesindeki sonuçlarını tespit etmek için 600 kişiye dağıtılan bu ankette 300 tanesi toplanmıştır. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda yerel yönetimlerde (Belediyelerde) çalışanların adalet algıları incelenmesi amaçlanmıştır. Tüm birimlerde çalışan personel hedef kitle seçilmiştir. Yaklaşık 700 çalışanı olan kurum çalışanlarının %50'si anket formlarını isteyerek doldurmuş ve çalışmaya katılmıştır. Diğer formların doldurulmaması çalışanların izin, hastalık, kurum dışı iş yerlerinde çalışmaları ve eğitim düzeyleri gibi etkenlerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Toplanan anketlerin incelenmesi neticesinde; cevap verilmeyen soru sayısının % 80'i aştığı, hemen her soruda aynı cevabın işaretlendiği, uçlara meyledildiğinin tespit edildiği 25 kadar anket değerlendirmeye alınmamıştır.

4.1.5 Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın veri toplama aşamasında kantitatif (nicel) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama amacıyla hazırlanan anket formları, çalışan personel sayısı dikkate alınarak Küçükçekmece Belediyesi birimlerine elden dağıtılmıştır. Makul bir zaman geçtiğinde doldurulan anket formları birimlerden toplanmıştır.

Hedef kitlesi “**çalışanlar**” olan araştırmalarda bu yöntem oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntem, çalışanların soruları tarafsız ve objektif biçimde yanıtlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca dağıtılan anketlerin yanıtlanması için verilen süre, katılımcıların yeterli sayıya ulaşmasına olanak sağlamaktadır.

4.1.6 Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmanın temel amacı örgütsel adaletin iş doyumunu üzerine etkisini belirlemektir. Saha uygulaması öncesinde bu amaç kapsamında belirlenen varsayımlar doğrultusunda bulgular değerlendirilmiştir. Araştırma varsayımları aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- Yerel yönetimlerde çalışan personelin iş tatmin faktörleri farklıdır.
- Yönetici memur ve sözleşmeliler ile işçiler arasında iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılıklar vardır. Yöneticilerde bu tatmin düzeyi yüksektir.
- Çalışanlar arasında iş doyumunu düzeyinde stres faktörleri etkilidir.
- Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki uygulamaları adil olması durumuna göre iş tatmin ve başarı durumlarına katkısı büyüktür.
- Çalışanların iş doyumunu algıları eğitim durumu, mesleki tecrübeleri, çalıştıkları birim, deneyim, yaş ve cinsiyet durumlarına göre değişiklik göstermektedir.

Araştırma çalışanlar ile yapılması sebebiyle uygulama aşamasında bazı sorunlar ile karşılaşmıştır. Saha uygulamasındaki kısıtlar aşağıda özetlenmiştir:

- Siyasi görüş ve tutumlar nedeniyle çalışanlar anket uygulamasına önyargılı yaklaşmışlardır.
- Çalışanlar, tecrübeleri ve alışkanlıkları nedeniyle anket uygulamasına karşı güvensizlik duymuşlardır.
- Anket formu kurum ve yönetici ile ilgili sorular içerdiğinden çalışanların kaygılı bir yaklaşım sergiledikleri görülmüştür.
- Belirtilen bu problemler nedeniyle çalışanların yaklaşık olarak %50'si formu doldurarak geri dönüş yapmıştır. Ancak elde edilen formlar incelendiğinde; demografik ve birimlere göre dağılımı analize uygun ve yeterli bulunmuştur.

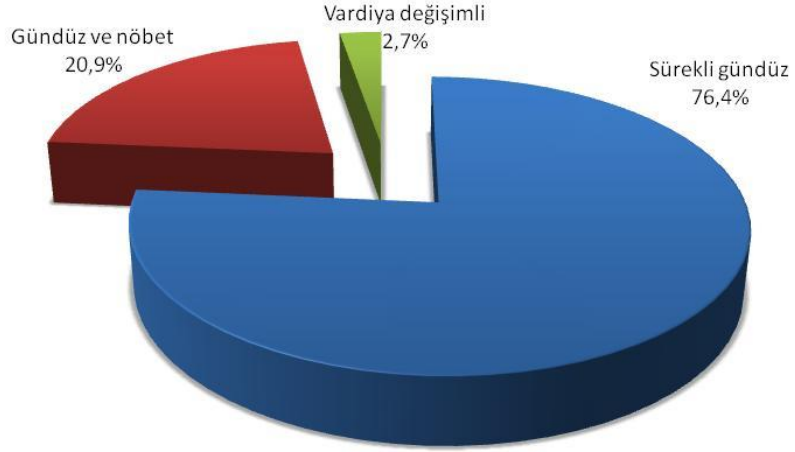
4.1.7 Örnekleme Ait Temel Karakteristikler ve Demografik Veriler

Çizelge 4.1 : Katılımcıların Çalıştığı Birimler

	Frekans	Yüzde
Zabıta Müdürlüğü	52	20,1
Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	21	8,1
İşletme Müdürlüğü	20	7,7
Sağlık İşleri Müdürlüğü	20	7,7
Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü	16	6,2
Bilgi İşlem Müdürlüğü	13	5
Temizlik İşleri Müdürlüğü	13	5
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	12	4,6
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	12	4,6
Emlak İstimlâk Müdürlüğü	11	4,2
Fen İşleri Müdürlüğü	8	3,1
Hukuk İşleri Müdürlüğü	8	3,1
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	7	2,7
Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	6	2,3
Plan ve Proje Müdürlüğü	6	2,3
Özel Kalem Müdürlüğü	6	2,3
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	6	2,3
Mali Hizmet Müdürlüğü	6	2,3
Teftiş Kurulu Müdürlüğü	5	1,9
Yazı İşleri Müdürlüğü	5	1,9
Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü	3	1,2
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	2	0,8
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	1	0,4
Toplam	259	100

*Çalıştığı birim sorusuna 14 kişi cevap vermemiştir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları birim bazında dağılımları “Çizelge 4.1 :”de yer almaktadır. Buna göre araştırma Belediye’nin tüm birimlerini kapsayacak şekil de tasarlanmıştır. Katılım sağlayanlar içerisinde Zabıta Müdürlüğü 52 personel ile birinci sırada yer alırken, Strateji Geliştirme Müdürlüğü 1 çalışan ile en sonda yer almaktadır.



Şekil 4.1 : Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı

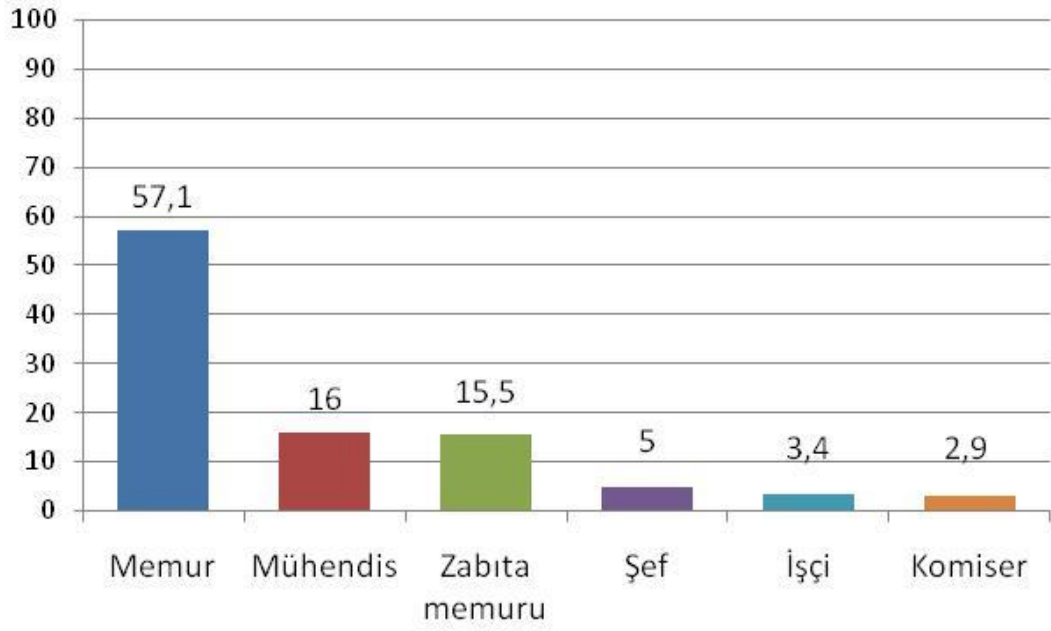
Katılım sağlayan çalışanların çalışma şekillerine göre dağılımı “Şekil 4.1 :”te ve “Çizelge 4.2 :” de gösterilmektedir. Katılımcılardan 201’i (%76,4) mesai saatleri içinde görevlerini yerine getirirken, 55’i nöbet sistemi ile 7’si ise vardiya usulü ile görev yapmaktadır.

Çizelge 4.2 : Çalışma Şekilleri

	Frekans	Yüzde
Sürekli gündüz	201	76,4
Gündüz ve nöbet	55	20,9
Vardiya değişimli	7	2,7
Toplam	263	100

***Çalışma şekilleri sorusuna 10 kişi cevap vermemiştir.**

Katılımcıların statüleri açısından yapılan değerlendirmelere ilişkin veriler “Şekil 4.2 :” de ve “Çizelge 4.1 :” de yer almaktadır. Katılımcılardan 136’sı (%57,1) memur statüsündedir. Diğer katılımcı statüleri de mühendis (n=38), zabıta memuru (n=37), şef (n=12), işçi (n=8) ve komiser (n=7)dir.



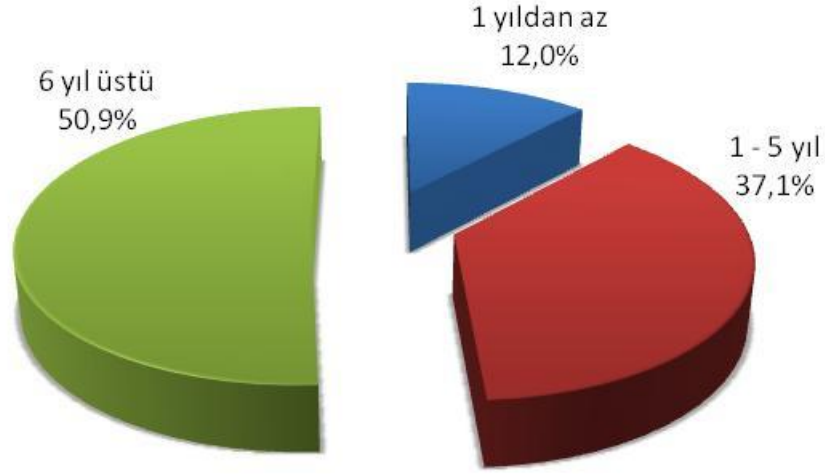
Şekil 4.2 : Katılımcıların Kadro Durumuna Göre Dağılımı

Çizelge 4.3: Katılımcıların Göreve Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Memur	136	57,1
Mühendis	38	16
Zabıta memuru	37	15,5
Şef	12	5
İşçi	8	3,4
Komiser	7	2,9
Toplam	238	100

*Çalışanlar kadro durumlarına ait soruya 35 kişi cevap vermemiştir.

Diğer bir soru ile katılımcıların kurum içerisindeki çalışma süreleri elde edilmiştir. Sonuçları “Şekil 4.2 :” de ve “Çizelge 4.3 :” de yer alan çalışma sürelerine göre, soruya cevap veren 267 katılımcıdan 136’sı (%50,9) 6 yıldan fazla süredir kurum bünyesinde görev yapmaktadır. Doksan dokuz kişi (%37,1) 1 ile 5 yıl arasında kurum içerisinde çalışma hayatına katılırken, 32 kişi (%12) ise bir yıldan az süredir işletme içerisinde yer almaktadır.



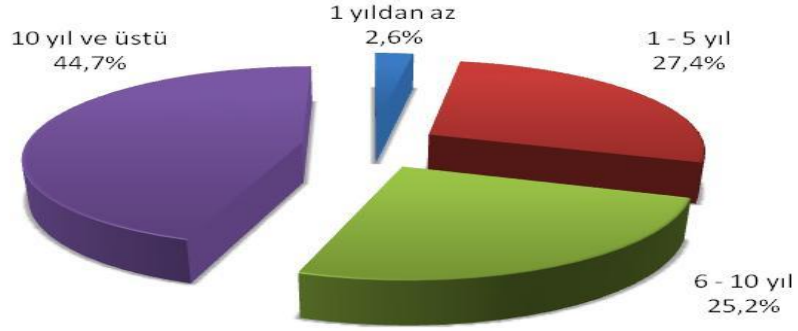
Şekil 4.3 : Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çizelge 4.4 : Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	32	12
1 - 5 yıl	99	37,1
6 yıl üstü	136	50,9
Toplam	267	100

***Çalışma sürelerine ait soruya 6 kişi cevap vermemiştir.**

Öte yandan mesleki deneyiminin de algıda farklılaşmaya yol açacağından, bir soru ile katılımcıların meslekte geçen süreleri elde edilmiştir. “Şekil 4.3 :”ve “Çizelge 4.4 :”den anlaşılacağı üzere, bu soruya cevap veren 266 kişinin %44,7 gibi büyük bir kısmı 10 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Sadece 7 kişi (%2,6) 1 yıldan daha az bir tecrübeye sahip iken, geriye kalan kesim (140 çalışan) 10 yıla kadar bir deneyime sahiptir.



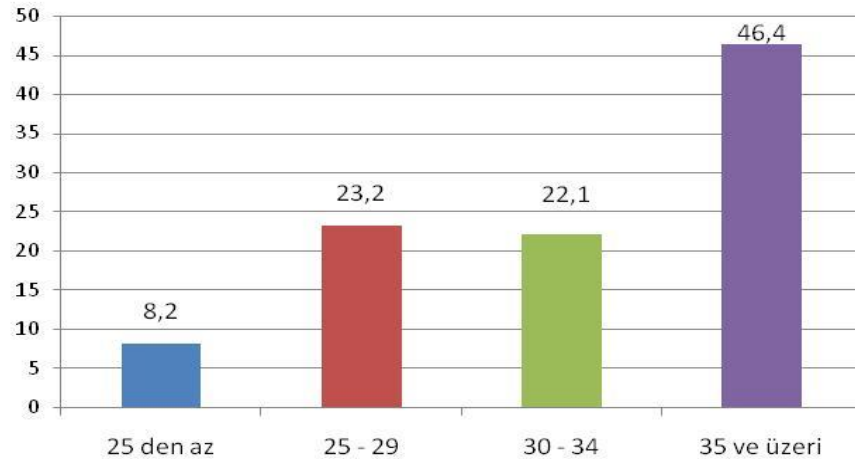
Şekil 4.4 : Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Çizelge 4.5 : Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	7	2,6
1 - 5 yıl	73	27,4
6 - 10 yıl	67	25,2
10 yıl ve üstü	119	44,7
Toplam	266	100

*Çalışanlar Mesleki Deneyim sorusuna 7 kişi cevap vermemiştir.

Katılımcılara yöneltilen diğer bir soru ise yaşlarına ilişkindir. Çalışma hayatları ile orantılı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Soruyu cevaplayan 267 çalışanın yarıya yakını (124 kişi, %46,4) 35 yaş ve üzerindedir. 25-29 yaş arası personel ile 30-34 yaş arası personelin sayısı hemen hemen eşit ve sırasıyla 62 ve 59'dur. 25 yaşından daha küçük olan çalışan sayısı ise 22 (%8,2)'dir. Yaş demografik değişkenine ilişkin sonuçlar "Şekil 4.4 ." ve "Çizelge4.5 :é de gösterilmektedir.



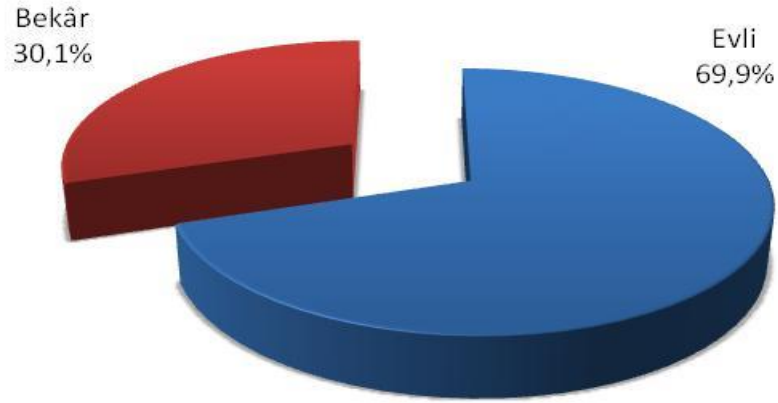
Şekil 4.5 : Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Çizelge 4.6 : Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
25 ‘ten az	22	8,2
25 – 29	62	23,2
30 – 34	59	22,1
35 ve üzeri	124	46,4
Toplam	267	100

*Çalışanlar yaş durumu sorusuna 6 kişi cevap vermemiştir.

Demografik değişkenleri incelemeye katılımcıların medeni durumlarının değerlendirilmesi ile devam edilmiştir. Bu yöndeki soruyu cevaplayan 266 kişiden 186’sı (%69,9) evli iken, geriye kalan kısmı bekârdır. Değişkene ilişkin istatistikler “Şekil 4.5 :” te ve “Çizelge 4.6 :”de yer almaktadır.

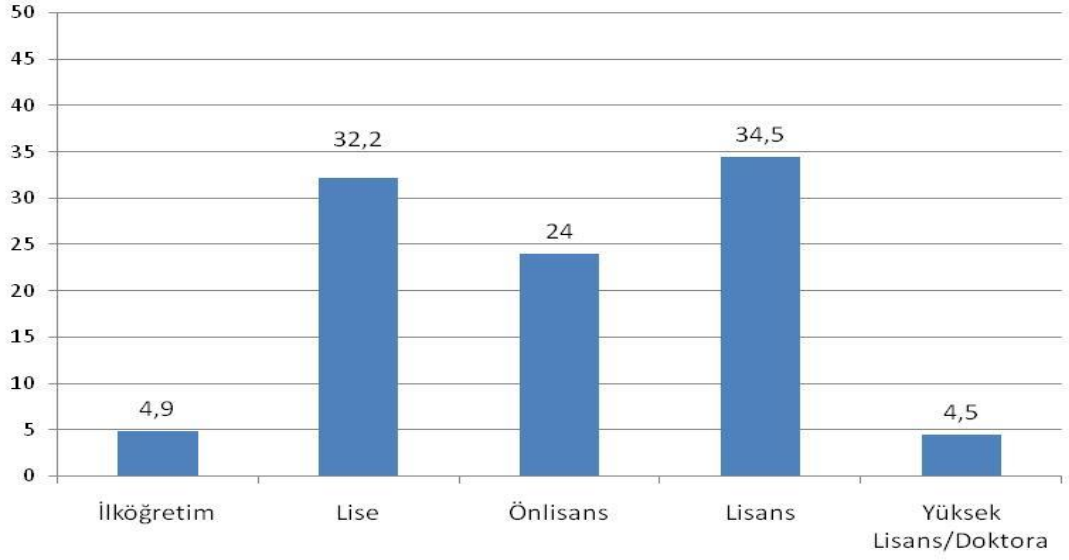


Şekil 4.6 : Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Çizelge 4.7 : Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evli	186	69,9
Bekâr	80	30,1
Toplam	266	100

*Çalışanlar medeni durum sorusuna 7 kişi cevap vermemiştir.



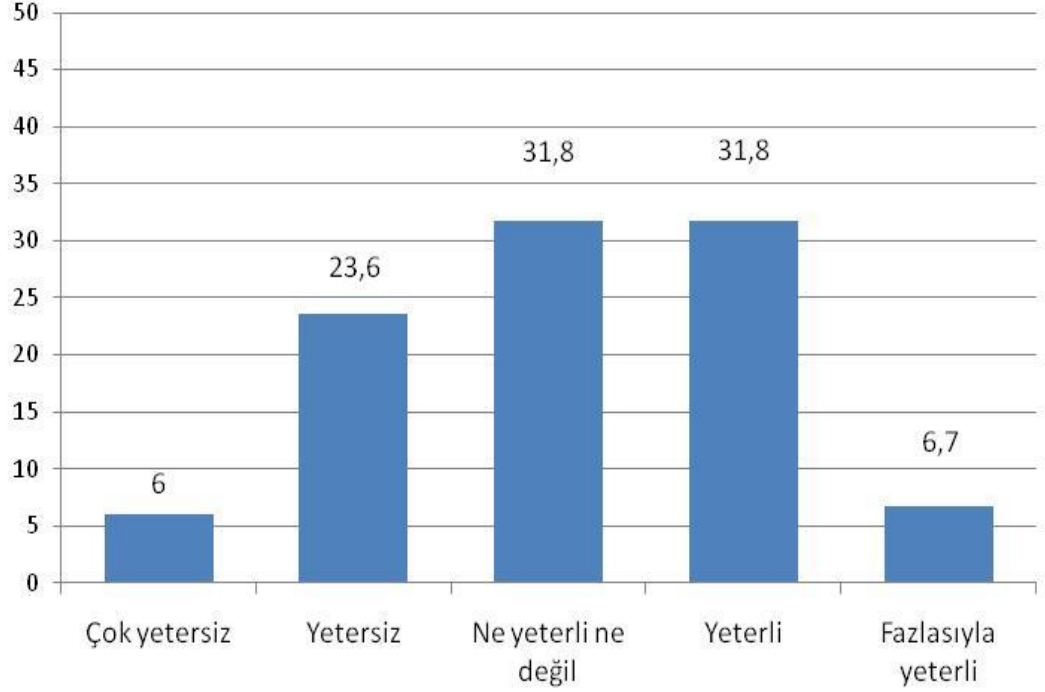
Şekil 4.7 : Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

İncelenen diğer bir demografik değişken katılımcıların eğitim durumları olmuştur. Sonuçlar “Şekil 4.7 : de ve Çizelge 4. 8 :” de gösterilmektedir. Soruyu cevaplandıran 267 katılımcının ağırlıklı olarak lise (n=86, %32,2) veya lisans (n=92, %34,5) mezunu olduğu, az miktarlarda ilköğretim (n=13, %4,9) ve lisansüstü (n=12, %4,5) mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 64’ü (%24) de önlisans programını takip etmiştir.

Çizelge 4.8 : Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	13	4,9
Lise	86	32,2
Önlisans	64	24
Lisans	92	34,5
Yüksek Lisans/Doktora	12	4,5
Toplam	267	100

*Çalışanların Eğitim Durumu sorusuna 6 kişi cevap vermemiştir.



Şekil 4.8 : Katılımcıların Gelirlerine İlişkin Düşünceleri

Katılımcıların gelirlerine ilişki “Şekil 4.8 :” ve “Çizelge 4.9 :” de yöneltilen soruya cevap veren 267 çalışanın sadece 16’sı (%6) geliri çok yetersiz bulurken 18’i (%6,7) fazlasıyla yeterli olduğunu düşünmüştür. Katılımcılardan 85’i (%31,8) çalışana ne yeterli ne yetersiz bulurken, geriye kalan 85 çalışan (%31,8) yeterli olduğunu belirtirken, 63’ü (%23,6) yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Genel olarak 79 çalışanın (%29,6) ücretini yeterli bulmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.9 : Katılımcıların Gelirlerine İlişkin Düşünceleri

	Frekans	Yüzde
(1 puan) Çok yetersiz	16	6
(2 puan) Yetersiz	63	23,6
(3 puan) Ne yeterli ne değil	85	31,8
(4 puan) Yeterli	85	31,8
(5 puan) Fazlasıyla yeterli	18	6,7
Toplam	267	100
Ortalama	3,10 Puan	

*Çalışanlar Gelirlerine Dair Soruya 6 kişi cevap vermemiştir.

4.1.8 İş Doyumunu Ölçeğinin Güvenirlik (Reliability) Analizleri

Çizelge 4.10 : İş Doyumunu İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	18

“Çizelge 4.10 :” de Reliability statistics çizelgesi incelendiğinde iş doyumunu ölçeği için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,92 olarak bulunduğu görülmüştür.

Çizelge 4.11 : Örgütsel Bağlılık İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	5

“Çizelge 4.11 :” de Reliability statistics çizelgesi incelendiğinde iş doyumunu ölçeğinin alt faktörü olan **örgütsel bağlılık faktörü** için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,84 olarak bulunduğu görülmüştür.

Çizelge 4.12 : İş Değerleri İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	5

“Çizelge 4.12 :” de Reliability statistics çizelgesi incelendiğinde iş doyumunu ölçeğinin ikinci alt faktörü olan **iş değerleri faktörü** için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,82 olarak bulunduğu görülmüştür.

Çizelge 4.13 : Moral Faktörü İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	4

“Çizelge 4.13 :” de Reliability statistics çizelgesi incelendiğinde iş doyumunu ölçeğinin üçüncü alt faktörü olan **moral faktörü** için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,76 olarak bulunduğu görülmüştür.

Çizelge 4.14 : Motivasyon Faktörü İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	4

“Çizelge 4.14 :” de Reliability statistics çizelgesi incelendiğinde iş doyumunu ölçeğinin dördüncü ve son alt faktörü olan **motivasyon faktörü** için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,75 olarak bulunduğu görülmüştür.

4.1.9 Örgütsel Adalet Envanteri İçin Güvenirlik Analizleri

Çizelge 4.15 : Örgütsel Adalet İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,940	18

“Çizelge 4.15 :” de Reliability statistics çizelgesi incelendiğinde **Örgütsel Adalet Ölçeği** için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,94 olarak bulunduğu görülmüştür.

Çizelge 4.16 : Süreç Adaleti İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,921	7

“Çizelge 4.16 :” de Reliability statistics çizelgesi incelendiğinde **örgütsel adalet** ölçeğinin birinci alt faktörü olan **süreç adaleti faktörü** için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,92 olarak bulunduğu görülmüştür.

Çizelge 4.17 : Etkileşim Adaleti İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,929	6

“Çizelge 4.17 :” de Reliability statistics çizelge incelendiğinde **örgütsel adalet** ölçeğinin ikinci alt faktörü olan **etkileşim adaleti faktörü** için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,93 olarak bulunduğu görülmüştür.

Çizelge 4.18 : Dağıtım Adaleti İçin Güvenirlik Çizelgesi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,939	5

“Çizelge 4.18 :” de Reliability statistics çizelge incelendiğinde **örgütsel adalet** ölçeğinin üçüncü ve son alt faktörü olan **dağıtım adaleti faktörü** için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın 0,94 olarak bulunduğu görülmüştür.

4.1.10 İş Tatmini Faktör Analizi

Çizelge 4.19 : İş Tatmini Faktör Analizi Çizelgesi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2290,714
	df	153
	Sig.	,000

“Çizelge 4.19 :” de Faktör analizinin uygulandığı örneklemin yeterliliğini ölçmek üzere çizelge den anlaşılacağı üzere **KMO** ölçünü sonucunda **0,917** olduğundan yani bu değer 1'e yakın olduğu için faktör analizi için uygundur. Aynı zamanda küresellik testinin

derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Çizelge 4.20 : Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,735	42,970	42,970	7,735	42,970	42,970	3,288	18,268	18,268
2	1,236	6,866	49,836	1,236	6,866	49,836	3,007	16,706	34,974
3	1,137	6,316	56,152	1,137	6,316	56,152	2,638	14,655	49,628
4	1,029	5,714	61,866	1,029	5,714	61,866	2,203	12,238	61,866
5	,891	4,952	66,818						
6	,767	4,259	71,077						
7	,676	3,754	74,831						
8	,632	3,511	78,342						
9	,586	3,253	81,595						
10	,509	2,826	84,421						
11	,462	2,564	86,985						
12	,444	2,467	89,452						
13	,427	2,373	91,825						
14	,383	2,125	93,951						
15	,338	1,877	95,827						
16	,267	1,483	97,310						
17	,255	1,419	98,729						
18	,229	1,271	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

“Çizelge 4.20 :” de Total variance explained çizelgeden de anlaşılacağı üzere **Total Variance Explained** (açıklanan toplam varyans) çizelge incelendiğinde, analizde öz değeri birden büyük dört faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu dört faktör toplam varyansın yaklaşık yüzde 61,866’sını açıklamaktadır.

Çizelge 4.21 : Döndürülmüş Faktör Yükleri Çizelgesi

Rotated Component Matrix

	Component			
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	İŞ DEĞERLERİ	MORAL	MOTİVASYON
Üste terfi olanağının olması bakımından	.806			
Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından	.708			
Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından	.674			
Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	.608			
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	.572	.529		
Yöneticimin karar vermemdeki yeteneği bakımından		.811		
Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından		.765		
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından		.629		
Alınan kararların uygulamaya konması bakımından		.488		
Çalışma saatları bakımından		.482	.474	
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından			.735	
Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından			.669	
Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından			.623	
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından			.544	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansının olması bakımından				.801
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından				.765
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından				.505
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından				.470

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 6 iterations.

”Çizelge 4.21 :” de açıklandığı üzere faktör analizi sonucunda türetilen üç faktörün Rotated Component Matrix (döndürülmüş faktör yükleri) çizelge incelendiğinde, ilk beş değişkeninin birinci faktörde toplandığı, kısaca ilk beş değişkenin iş doyumunun alt boyutu olan örgütsel bağlılık faktöründe toplandığı elde edilmiştir. Birinci faktörde yeralan faktör yükleri yani örgütsel bağlılıkta yer alan faktör yükleri 0,57-0,81 arasında değişmektedir. Geriye kalan ilk beş değişkenin ikinci faktörde toplandığı yani iş doyumunun ikinci alt boyutu olan iş değerlerinde toplandığı elde edilmiştir. İkinci

faktörde yer alan faktör yükleri yani iş değerlerinde yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,48-0,81 arasında değişmektedir. Geriye kalan dört değişkenin de üçüncü faktörde toplandığı yani iş doyumunun üçüncü alt boyutu olan moral faktöründe toplandığı elde edilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan değişkenlerin yani moral faktöründe yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,54-75 arasında değişmektedir. Geriye kalan son dört değişkenin de dördüncü faktörde toplandığı yani iş doyumunun dördüncü alt boyutu olan motivasyon faktöründe toplandığı elde edilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan değişkenlerin yani motivasyon faktöründe yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,47-0,80 arasında değişmektedir.

4.1.11 Örgütsel Adaletin Faktör Analizi

Çizelge 4.22 : Örgütsel Adaletin Faktör Analizi Çizelgesi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4046,847
	df	153
	Sig.	,000

“Çizelge 4.22 :” de Faktör analizinin uygulandığı örneklemin yeterliliğini ölçmek üzere çizelgesi de anlaşılacağı üzere **KMO** ölçünü sonucunda **0,93** olduğundan yani bu değer 1'e yakın olduğu için faktör analizi için uygundur. Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Çizelge 4.23 : Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,982	49,901	49,901	8,982	49,901	49,901	4,663	25,904	25,904
2	2,629	14,605	64,506	2,629	14,605	64,506	4,496	24,980	50,884
3	1,699	9,438	73,944	1,699	9,438	73,944	4,151	23,060	73,944
4	,670	3,720	77,664						
5	,559	3,103	80,767						
6	,473	2,627	83,394						
7	,419	2,327	85,721						
8	,343	1,907	87,628						
9	,329	1,830	89,458						
10	,311	1,730	91,188						
11	,295	1,637	92,825						
12	,238	1,324	94,149						
13	,219	1,218	95,367						
14	,202	1,120	96,487						
15	,183	1,018	97,505						
16	,166	,921	98,426						
17	,146	,810	99,237						
18	,137	,763	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

“Çizelge 4.23 :” de Total variance explained çizelgeden de anlaşılacağı üzere Total Variance Explained (açıklanan toplam varyans) tablosu incelendiğinde, analizde öz değeri birden büyük üç faktörün türetildiği görülmektedir. Elde edilen bu dört faktör toplam varyansın yaklaşık yüzde 73,944'ünü açıklamaktadır.

Çizelge 4.24 : Döndürülmüş Faktör Yükleri Çizelgesi

Rotated Component Matrix

	Component		
	SÜREÇ ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ	DAĞITIM ADALETİ
Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir	.821		
Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar	.787		
Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek herkesin dikkate alınmasını sağlar	.784		
Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir	.780		
Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar	.746		
Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir	.706		
Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi ve kararın uygulanmasına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar	.638		
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir		.855	
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır		.853	
Yöneticimiz taraf tutmaz		.850	
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir		.833	
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır		.818	
Yöneticim işimi ne derece iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir		.664	
Gösterdiğim çaba ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur			.876
Sahip olduğum deneyimlerim ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur			.865
Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur			.854
İyi bir iş yaptığımda aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbiriyle orantılıdır			.833
İşimdeki zorluk, stres, gerginlik ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur			.810

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 5 iterations.

“Çizelge 4.24 :” te de açıklandığı üzere faktör analizi sonucunda türetilen üç faktörün Rotated Component Matrix (döndürülmüş faktör yükleri) çizelgesi incelendiğinde, ilk yedi değişkeninin birinci faktörde toplandığı, kısaca ilk yedi değişkenin örgütsel

adaletin alt boyutu olan süreç adaleti faktöründe toplandığı elde edilmiştir. Birinci faktörde yer alan faktör yükleri yani süreç adaleti faktöründe yer alan faktör yükleri 0,64-0,82 arasında değişmektedir. Geriye kalan ilk altı değişkenin ikinci faktörde toplandığı yani örgütsel adaletin ikinci alt boyutu olan etkileşim adaleti faktöründe toplandığı elde edilmiştir. İkinci faktörde yer alan faktör yükleri yani etkileşim adalet faktöründe yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,66-0,86 arasında değişmektedir. Geriye kalan son beş değişkenin de üçüncü faktörde toplandığı yani örgütsel adaletin üçüncü ve son alt boyutu olan dağıtım adaleti faktöründe toplandığı elde edilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan değişkenlerin yani dağıtım adaleti y faktöründe yer alan değişkenlerin faktör yükleri 0,81-0,88 arasında değişmektedir.

4.1.12 Araştırma Bulguları

Çizelge 4.25 : Kurumda Çalışılan Birime Göre İş Doyumu (Kruskal-Wallis Testi)

		Ranks	
	ÇALIŞTIĞINIZ BİRİM	N	Mean Rank
İŞ DOYUMU	Tefiş Kurulu Müdürlüğü	5	191,70
	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	12	65,58
	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	7	158,93
	Emlak İstimlak Müdürlüğü	11	164,77
	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	2	100,25
	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	6	95,42
	Park ve Bahçeler Müdürlüğü	12	145,63
	Plan ve Proje Müdürlüğü	6	157,83
	Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	21	101,83
	Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü	16	190,38
	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	1	228,00
	Yazı İşleri Müdürlüğü	5	191,30
	Özel Kalem Müdürlüğü	6	190,92
	Bilgi İşlem Müdürlüğü	13	153,35
	Fen İşleri Müdürlüğü	8	117,63
	Hukuk İşleri Müdürlüğü	8	152,13
	İnsan Kaynakları ve Egt. Müd.	6	108,00
	Zabta Müdürlüğü	52	102,03
	İşletme Müdürlüğü	20	123,93
	Sağlık İşleri Müdürlüğü	20	120,45
Mali Hizmetler Müdürlüğü	6	145,17	
Sosyal Yardım İşleri Müd.	3	128,00	
Temizlik İşleri Müd.	13	136,15	
Total	259		
ÖRGÜTSEL ADALET	Tefiş Kurulu Müdürlüğü	5	137,60
	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	12	80,33
	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	7	113,64
	Emlak İstimlak Müdürlüğü	11	192,36
	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	2	178,25
	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	6	111,42
	Park ve Bahçeler Müdürlüğü	12	132,96
	Plan ve Proje Müdürlüğü	6	153,42
	Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	21	124,12
	Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü	16	184,53
	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	1	202,50
	Yazı İşleri Müdürlüğü	5	174,50
	Özel Kalem Müdürlüğü	6	120,33
	Bilgi İşlem Müdürlüğü	13	134,73
	Fen İşleri Müdürlüğü	8	133,00
	Hukuk İşleri Müdürlüğü	8	130,56
	İnsan Kaynakları ve Egt. Müd.	6	112,17
	Zabta Müdürlüğü	52	98,24
	İşletme Müdürlüğü	20	123,20
	Sağlık İşleri Müdürlüğü	20	131,13
Mali Hizmetler Müdürlüğü	6	143,50	
Sosyal Yardım İşleri Müd.	3	236,00	
Temizlik İşleri Müd.	13	147,12	
Total	259		

“Çizelge 4.25 :” deki ranks taplosu incelendiğinde yazı işleri müdürlüğünde çalışanlar diğer birimlerdeki çalışanlara oranla yaptıkları iş sonucunda daha fazla iş doyumuna ulaşmaktadırlar, kısaca yaptıkları işten diğerlere oranla daha fazla zevk almaktadırlar.

Emlak istimlak müdürlüğünde çalışanların ise diğer birimlerde çalışanlara oranla daha fazla örgütsel adaletin sağlandığına inandıkları söylenebilir.

Çizelge 4.26 : Kurumda Çalışılan Birime Göre İş Doyumu Test Statistics

Test Statistics		
	İŞ DOYUMU	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	51,802	43,323
df	22	22
Asymp. Sig.	,000	,004

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: ÇALIŞTIĞINIZ BİRİM

“Çizelge 4.26 :” deki Test statistics kurumda çalışılan birime göre incelendiğinde iş doyumu ve örgütsel adalet sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.27 : Kurumda Çalışma Şekline Göre İş Doyumu (ANOVA)

		Descriptive							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
İŞ DOYUMU	1. Sürekli gündüz	201	3,7590	,74191	,05233	3,6558	3,8622	1,00	5,00
	2. Gündüz ve nöbet	55	3,5384	,78004	,10518	3,3275	3,7493	1,44	5,00
	3. Vardiya değişimli	17	3,4412	,85334	,20697	3,0024	3,8799	1,11	4,61
	Total	273	3,6948	,76182	,04611	3,6040	3,7855	1,00	5,00
ÖRGÜTSEL ADALET	1. Sürekli gündüz	201	3,5123	,85521	,06032	3,3934	3,6313	1,00	5,22
	2. Gündüz ve nöbet	55	3,0781	,91293	,12310	2,8313	3,3249	1,17	5,00
	3. Vardiya değişimli	17	3,4314	1,08004	,26195	2,8761	3,9867	1,50	6,00
	Total	273	3,4198	,89544	,05419	3,3131	3,5265	1,00	6,00

“Çizelge 4.27 :” daki descriptives çizelge incelendiğinde çalışma şekline göre sürekli gündüz vardiyasında çalışanlar diğer vardiyalarda çalışanlara oranla daha fazla örgütsel adaletin sağlandığına inanmaktadırlar ve işdoyumu açısından ise diğer vardiyada çalışanlara oranla daha fazla iş doyumuna ulaşmaktadırlar.

Çizelge 4.28 : Kurumda Çalışma Şekline Göre Örgütsel Adalet (ANOVA)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İŞ DOYUMU	Between Groups	3,268	2	1,634	2,853	,059
	Within Groups	154,594	270	,573		
	Total	157,861	272			
ÖRGÜTSEL ADALET	Between Groups	8,146	2	4,073	5,238	,006
	Within Groups	209,946	270	,778		
	Total	218,092	272			

“Çizelge 4.28 :” deki ANOVA çizelgesi incelendiğinde kurumda çalışma şekline göre örgütsel adalet sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) görülürken, iş doyumu sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çizelge 4.29 : Kurumdaki Görevine Göre Örgütsel Adalet (ANOVA)

ANOVA

ÖRGÜTSEL ADALET					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,215	6	1,536	1,956	,072
Within Groups	208,878	266	,785		
Total	218,092	272			

“Çizelge 4.29 :” teki ANOVA çizelgesi incelendiğinde kurumdaki görevine göre örgütsel adalet sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) değildir.

Çizelge 4.30 : Kurumdaki Görev Durumuna Göre İş Doyumu (Kruskal Wallis Test)

Test Statistics

İŞ DOYUMU	
Chi-Square	8,486
df	4
Asymp. Sig.	,075

- Kruskal Wallis Test
- Grouping Variable: KURUMDA GÖREVİNİZ

“Çizelge 4.30 :” daki test statistics çizelgesi incelendiğinde kurumdaki görevine göre iş doyumunu sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farkı istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) değildir.

Çizelge 4.31: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu (Descriptives)

Descriptive

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ÖRGÜTSEL ADALET	1.1 yıldan az	32	3,2319	,93444	,16519	2,8950	3,5688	1,39	5,00
	2.1-5 yıl	99	3,3358	,84399	,08482	3,1674	3,5041	1,33	5,22
	3.6 yıl ve üstü	136	3,5441	,87437	,07498	3,3958	3,6924	1,00	5,00
	4,00	6	2,9907	1,61070	,65756	1,3004	4,6811	1,50	6,00
	Total	273	3,4198	,89544	,05419	3,3131	3,5265	1,00	6,00
İŞ DOYUMU	1.1 yıldan az	32	3,6267	,80905	,14302	3,3350	3,9184	1,50	5,00
	2.1-5 yıl	99	3,6392	,73525	,07390	3,4925	3,7858	1,44	5,00
	3.6 yıl ve üstü	136	3,7962	,73321	,06287	3,6718	3,9205	1,00	5,00
	4,00	6	2,6759	,88709	,36215	1,7450	3,6069	1,11	3,39
	Total	273	3,6948	,76182	,04611	3,6040	3,7855	1,00	5,00

“Çizelge 4.31:” deki descriptives çizelgesi incelendiğinde kurumda çalışma süresine göre 6 yıl ve üzeri çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha fazla örgütsel adaletin olduğuna inanmakta ve işdoyumunu diğerlerine oranla daha fazla yaşamaktadır.

Çizelge 4.32: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet ve İş Doyumu (ANOVA)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ÖRGÜTSEL ADALET	Between Groups	5,035	3	1,678	2,119	,098
	Within Groups	213,058	269	,792		
	Total	218,092	272			
İŞ DOYUMU	Between Groups	8,081	3	2,694	4,838	,003
	Within Groups	149,780	269	,557		
	Total	157,861	272			

“Çizelge 4.32 :” deki ANOVA çizelgesi kurumda çalışmaya süresine göre incelendiğinde iş doyumu ve örgütsel adalet sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.33: Yaş Durumuna Göre Örgütsel Adalet Anlayışı ve İş Doyumu (Ranks)

Ranks				
	YAŞINIZ		N	Mean Rank
İŞ DOYUMU	1. 25'ten		22	132,00
	2. 25-		62	120,29
	3. 30-		59	153,54
	4. 35 ve		130	138,31
	Total		273	
ÖRGÜTSEL ADALET	1. 25'ten		22	112,64
	2. 25-		62	120,89
	3. 30-		59	156,71
	4. 35 ve		130	139,86
	Total		273	

“Çizelge 4.33 :” deki ranks çizelgesi incelendiğinde yaş durumuna göre 30-34 yaşlarında olanların diğer yaş oranlarına oranla daha fazla iş doyumu yaşadıkları ve örgütsel adalatın olduğuna daha çok inandıkları söylenebilir.

Çizelge 4.34 : Yaş Durumuna Göre Örgütsel Adalet Anlayışı Ve İş Doyumu (Kruskal-Wallis Test)

Test Statistics		
	İŞ DOYUMU	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	5,496	8,530
df	3	3
Asymp. Sig.	,139	,036

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: YAŞINIZ

“Çizelge 4.34 :” deki tests statistics çizelgesi incelendiğinde kurumda yaş durumuna göre örgütsel adalet sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farkı istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) görülürken, iş doyumu sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çizelge 4.35 : Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Anlayışı ve İş Doyumu (Independent Test)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İŞ DOYUMU	Equal variances assumed	,055	,815	1,623	264	,106	,16129	,09937	-,03437	,35696
	Equal variances not assumed			1,634	152,013	,104	,16129	,09872	-,03375	,35634
ÖRGÜTSEL ADALET	Equal variances assumed	,796	,373	1,607	264	,109	,18632	,11591	-,04191	,41455
	Equal variances not assumed			1,664	162,428	,098	,18632	,11195	-,03474	,40738

“Çizelge 4.35 :” deki independent T test çizelgesi incelendiğinde yaş durumuna göre iş doyumunu sendromu ile örgütsel adalet sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p < 0,05$) anlamlılık seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çizelge 4.36 : Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Anlayışı ve İş Doyumu (Descriptives)

		Descriptive							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ÖRGÜTSEL ADALET	1. İlköğretim	13	3,4744	,84942	,23559	2,9611	3,9877	2,39	5,00
	2. Lise	86	3,4201	,93600	,10093	3,2194	3,6208	1,00	5,00
	3. Önlisans	64	3,5026	,85983	,10748	3,2878	3,7174	1,39	4,67
	4. Lisans	92	3,3832	,85262	,08889	3,2066	3,5598	1,33	5,22
	5. Yüksek Lisans/Doktora	12	3,4907	,65084	,18788	3,0772	3,9043	2,33	5,00
	6,00	6	2,8333	1,72348	,70361	1,0247	4,6420	1,44	6,00
	Total	273	3,4198	,89544	,05419	3,3131	3,5265	1,00	6,00
İŞ DOYUMU	1. İlköğretim	13	3,8333	,70638	,19591	3,4065	4,2602	2,72	5,00
	2. Lise	86	3,7358	,81069	,08742	3,5620	3,9096	1,00	5,00
	3. Önlisans	64	3,7656	,73766	,09221	3,5814	3,9499	1,50	4,67
	4. Lisans	92	3,6637	,72247	,07532	3,5141	3,8133	1,44	4,94
	5. Yüksek Lisans/Doktor	12	3,6111	,55150	,15920	3,2607	3,9615	2,28	4,28
	6,00	6	2,6944	,89356	,36480	1,7567	3,6322	1,11	3,39
	Total	273	3,6948	,76182	,04611	3,6040	3,7855	1,00	5,00

“Çizelge 4.36 :” deki descriptives çizelge incelendiğinde öğrenim durumuna göre ilköğretim mezunu olanların diğerlerine oranla daha fazla iş doyumunu yaşadıkları, yüksek lisans ve doktora mezunu olanların ise diğerlerine oranla daha fazla örgütsel adaletin olduğuna inandıkları söylenebilir.

Çizelge 4.37 : Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Anlayışı ve İş Doyumu (ANOVA)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ÖRGÜTSEL ADALET	Between Groups	2,725	5	,545	,676	,642
	Within Groups	215,368	267	,807		
	Total	218,092	272			
İŞ DOYUMU	Between Groups	6,892	5	1,378	2,438	,035
	Within Groups	150,969	267	,565		
	Total	157,861	272			

“Çizelge 4.37 :” daki ANOVA çizelgesi incelendiğinde öğrenim durumuna göre örgütsel adalet sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p < 0,05$) anlamlılık seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, iş doyumunu

sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 4.38: Gelir Seviyesine Göre Örgütsel Adalet Anlayışı ve İş Doyumunu (Ranks)

Ranks			
	GELİRİNİZ	N	Mean Rank
İŞ DOYUMU	1. Fazlasıyla yeterli	18	177,83
	2. Yeterli	85	151,92
	3. Ne yeterli ne değil	85	143,28
	4. Yetersiz	63	128,13
	5. Çok yetersiz	22	47,09
	Total	273	

“Çizelge 4.38 :” deki ranks çizelgesi incelendiğinde gelir seviyesi durumuna göre gelirini fazlasıyla yeterli bulanların diğerlerine oranla daha fazla iş doyumunu yaşadıkları söylenebilir.

Çizelge 4.39 : Gelir Seviyesine Göre Örgütsel Adalet Anlayışı ve İş Doyumunu (Kruskal -Wallis Test)

Test Statistics	a,b
Chi-Square	37,749
df	4
Asymp. Sig.	,000

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: GELİRİNİZ

“Çizelge 4.39 :” teki test statistics çizelgesi incelendiğinde gelir seviyesi durumuna göre işdoyumunu sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p < 0,05$) anlamlılık seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 4.40 : Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet Anlayışı (Descriptives)

Descriptive								
ÖRGÜTSEL ADALET								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1. Fazlasıyla yeterli	18	3,7934	,50453	,11892	3,5425	4,0443	3,00	4,50
2. Yeterli	85	3,7137	,73406	,07962	3,5554	3,8721	2,06	5,22
3. Ne yeterli ne değil	85	3,5139	,80881	,08773	3,3395	3,6884	1,33	5,00
4. Yetersiz	63	3,1584	,90493	,11401	2,9305	3,3863	1,17	5,00
5. Çok yetersiz	22	2,3636	1,05392	,22470	1,8964	2,8309	1,00	6,00
Total	273	3,4198	,89544	,05419	3,3131	3,5265	1,00	6,00

“Çizelge 4.40 :” deki descriptives çizelgesi incelendiğinde gelir durumuna göre gelirini fazlasıyla yeterli bulanlar diğerlerine oranla daha fazla örgütsel adaletin olduğuna inandıkları söylenebilir.

Çizelge 4.41 : Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet Anlayışı(ANOVA)

ANOVA

ÖRGÜTSEL ADALET

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	39,455	4	9,864	14,798	,000
Within Groups	178,637	268	,667		
Total	218,092	272			

“Çizelge 4.41 :” deki ANOVA çizelgesi incelendiğinde gelir seviyesi durumuna göre örgütsel adalet sendromu faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p < 0,05$) anlamlılık seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 4.42 : Toplam Meslek Deneyimine Göre Örgütsel Adalet Anlayışı ve İş Doymu (Kruskal-Wallis Test)

Test Statistics

a,b

	İŞ DOYUMU	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	4,770	6,026
df	3	3
Asymp. Sig.	,189	,110

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: TOPLAM MESLEK DENEYİMİNİZ

“Çizelge 4.42 :” deki tests statistics çizelgesi incelendiğinde toplam meslek deneyimine göre iş doymu sendromu ile örgütsel adalet sendromu faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p < 0,05$) anlamlılık seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çizelge 4.43 : Hipotezlerin Test Analizleri (Nonparametric Correlations)

			Correlations								
			İŞ DOYUMU	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	İŞ DEĞERLERİ	MORAL	MOTİVASYON	ÖRGÜTSEL ADALET	SÜREÇ ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ	DAĞITIM ADALETİ
Spearman's rho	İŞ DOYUMU	Correlation Coefficient	1,000	,897 **	,857 **	,768 *	,749 **	,662 **	,636 **	,581 **	,456 **
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	273
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Correlation Coefficient	,897 **	1,000	,696 **	,594 **	,590 **	,642 **	,616 **	,473 **	,505 **
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	
	İŞ DEĞERLERİ	Correlation Coefficient	,857 **	,696 **	1,000	,571 **	,526 **	,627 **	,604 **	,625 **	,377 **
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	
	MORAL	Correlation Coefficient	,768 **	,594 **	,571 **	1,000	,533 **	,437 **	,417 **	,383 **	,328 **
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	
	MOTİVASYON	Correlation Coefficient	,749 **	,590 **	,526 **	,533 **	1,000	,437 **	,447 **	,413 **	,264 **
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	
	ÖRGÜTSEL ADALET	Correlation Coefficient	,662 **	,642 **	,627 **	,437 **	,437 **	1,000	,880 **	,731 **	,821 **
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	
	SÜREÇ ADALETİ	Correlation Coefficient	,636 **	,616 **	,604 **	,417 **	,447 **	,880 **	1,000	,531 **	,597 **
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	
	ETKİLEŞİM ADALETİ	Correlation Coefficient	,581 **	,473 **	,625 **	,383 **	,413 **	,731 **	,531 **	1,000	,397 **
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	
	DAĞITIM ADALETİ	Correlation Coefficient	,456 **	,505 **	,377 **	,328 **	,264 **	,821 **	,597 **	,397 **	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	273	273	273	273	273	273	273	273	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

“Çizelge 4.43 :” de Örgütsel adalet ile iş doyumunu değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin, gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, örgütsel adalet anlayışı arttıkça iş doyumunu yüzdesinin de arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₁ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Süreç adaleti ile iş doyumunu değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; süreç adaleti ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin, gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, süreç adaleti arttıkça iş doyumunu yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₂ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Etkileşim adaleti ile iş doyumunu değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; etkileşim adaleti ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin, gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, etkileşim adaleti arttıkça iş doyumunu yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₃ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Dağıtım adaleti ile iş doyumunu değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; dağıtım

adaleti ile işdoyumunu arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin dağıtım adaleti arttıkça iş doyumunu yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₄ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Süreç adaleti ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; süreç adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, süreç adaleti arttıkça örgütsel bağlılık yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₅ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, etkileşim adaleti arttıkça örgütsel bağlılık yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₆ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaleti arttıkça örgütsel bağlılık yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₇ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Süreç adaleti ile iş değerleri değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; süreç adaleti ile iş değerleri arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, süreç adaleti arttıkça iş değerlerini benimseme yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₈ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Etkileşim adaleti ile iş değerleri değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; etkileşim adaleti ile iş değerleri arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin olduğu, gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, etkileşim adaleti arttıkça iş değerlerini benimseme yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₉ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Dağıtım adaleti ile iş değerleri değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; Dağıtım adaleti ile iş değerleri arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin olduğu, gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaleti arttıkça iş değerlerini benimseme yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₁₀ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Süreç adaleti ile moral değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; süreç adaleti ile moral arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin olduğu, gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, süreç adaleti arttıkça moral seviyesi yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₁₁ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Etkileşim adaleti ile moral değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; etkileşim adaleti ile moral değişkenler arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, etkileşim adaleti arttıkça moral seviyesi yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₁₂ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Dağıtım adaleti ile moral değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; dağıtım adaleti ile moral değişkenler arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaleti arttıkça moral seviyesi yüzdesinin arttığı bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₁₃ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Süreç adaleti ile motivasyon değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; süreç adaleti ile motivasyon arasındaki ilişkinin yönü bakımından doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, süreç adaleti arttıkça motivasyon yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₁₄ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Etkileşim adaleti ile motivasyon değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; etkileşim adaleti ile motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü bakımında doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, etkileşim adaleti arttıkça motivasyon değişkenleri yüzdesinin arttığı ve bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₁₅ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Dağıtım adaleti ile motivasyon değişkenleri arasında ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Correlations çizelgesi incelendiğinde; dağıtım adaleti ile motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü bakımından doğrusal bir ilişkinin gücü bakımından güçlü bir ilişkinin olduğu, dağıtım adaleti arttıkça moral motivasyon yüzdesinin arttığı bulunan bu ilişkinin 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu elde edilmiştir. H₁₆ Hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Çalışmanın Çıktıları

Örgütsel adalet olgusu, örgütsel davranış alanında özellikle son yıllarda yoğunlaşıl原因 bir alan olmuştur. Yine de, çalışma ortamının adalet algısına etkisini nasıl şekillendirdiği hakkında yeterince araştırma yapılmamıştır. Değişik ampirik uygulamalara dayanan farklı farklı Adalet tanımları bulunmaktadır. Bu nedenle, adalet olgusu adaletsizliğin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.

Çalışanların örgütlerini, yöneticilerini ve örgütsel uygulamaları adil algılaması, onların iş yerine ve yöneticilerine dönük pozitif tutum ve davranışlar sergilemesine katkı sağlamaktadır. Eşit uygulamalar bir işletmede çalışanlara değer verildiği mesajını taşıırken, adil olmayan uygulamalar çalışanlarda değersizlik duygusu yaratmaktadır. Adalet algısı nasıl pozitif tepkilere yol açıyor ise adaletsizlik algısı da çalışanların negatif tepkiler vermesine neden olmaktadır. Örgütsel adaletsizlik algısı, kişinin beklediğine ulaşamaması veyahut beklentisinden fazlasını alması ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar adaletsizlik duygusu sonucunda intikam duygusu geliştirmekte, hırsızlık gibi zarar verici davranışlar sergilenmekte ve rol tanımı dışında görevleri yerine getirmektedir. Öte yandan örgütsel adalet algısının çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlıkları üzerinde de olumlu veya olumsuz etkileri bulunduğu söylenmektedir.

Çalışanın işiyle bütünleşme derecesini gösteren iş doyumunu, çalışanın yaptığı işe ilişkin birçok beklentisini de içermektedir. İş doyumunun genel yaşam doyumuyla doğrudan ilişkili olması, çalışanın işi hakkındaki genel düşüncesini yansıtması, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığının göstergesi olması, kabul edilen husustur. İnsan kaynaklarının artık bir rekabet avantajı sağlayan unsur olarak görülmesi ve verimliliği sağlamada iş görene önem atfedilmesi gibi sebeplerden ötürü iş doyumunu belki de en çok araştırılan çalışan tutumu olmuştur. İşletme sahipleri ve yöneticiler çalışan davranışlarını şekillendirme ve kontrol altında tutma çabaları için bu araştırma sonuçlarını kullanmaktadır.

Araştırmacılar tarafından tanımlanmaya çalışılan iş doyumunu, bireysel değerlendirme içermesi nedeniyle hem yordayıcıları hem de sonuçları açısından değişik neticeler vermektedir. Bu farklı tanımların ortak yanları; sübjektif bir yargı olması, iş ortamının değerli ve yapılan işin anlamlı görülmesinin iş doyumunu sağlaması ve çalışanların sadece ekonomik beklenti içerisinde olmaması yönleridir.

Öte yandan doyumsuzluk birey için mutsuzluk kaynağı iken örgütler için bir verimsizlik sorunudur. Esasen iş doyumsuzluğu çalışanların sosyal ve fiziksel imkânsızlıklardan kaçmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve personel değişimi karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Bunlar işletmenin verimliliğini etkileyen faktörler oldukları için işletme sahipleri ve yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken konulardır. Çünkü bu sorunlar aynı zamanda iş kazası, sigorta maliyeti ve idari masraflar anlamına da gelmektedir. Bu sebeple iş doyumsuzluğunu gidermek için çeşitli tedbirler de geliştirilmiştir.

Bu kapsamda örgütsel adaletin sağlanması bireyin olumlu duygularının iş doyumunu sağlaması, dolayısıyla örgütüne ve yöneticilerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesi ile sonuçlanmaktadır.

Alanyazın taramasında örgütsel adalet ve iş doyumunu değişkenlerinin çok çeşitli örneklemde çalışıldığı ve sonuç olarak örgütsel adalet algısının çalışanlar için önemli güdüleyiciler arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının iş doyumunun yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye duyulan güven, liderlik, örgütsel bağlılık, çatışma çözme stilleri, örgütsel bağdaşımlık, duygusallık, iş değerleri, bireyler arası saldırgan davranışlar ve tükenmişlik gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etkilerini araştıran çalışmalarla karşılaşılmaktadır.

Ayrıca adaletli davranılan bir işletmede iş yeri çalışanlarının iş doyumlarının yüksek seviyelerde olduğu da tespit edilmiştir. Bu alışma üzerine yapılan analizler sonucunda adalet, iş doyumunu yordayan değişkenlerden biri olduğu ve aralarında pozitif bir ilişkinin bulunduğu da gözlenmiştir. Bu anlayışa göre; örgütlerde çalışanların adalet algısının artırılması iş doyumlarına olumlu yansıyacaktır. Ancak örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi hizmet sektöründe inceleyen çalışmaya

rastlanmamıştır. Belediyecilik özelinde yapılan bu çalışma adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkiye katkı sağlamaktadır.

5.2 Araştırmanın Uygulama Alanı

Araştırma Küçükçekmece Belediyesi çalışanlarına uygulanmıştır. Toplam 700 çalışanı bulunan Belediye'den 300 kişinin isteyerek katılımı ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketlerin gözden geçirilmesi ve uç değer incelemesi sonucunda analize 267 anket dâhil edilmiştir. Kurumun bütün birimlerinde araştırma formları ayırım yapılmaksızın her çalışana verilmiştir. Araştırmaya katılım tamamen kişilerin hür iradelerine bırakılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık %70'ten fazlası teknik branşlar dâhil memur, %30 luk kısmı işçilerden oluşmaktadır. Yine araştırmaya katılanların %80 üzeri gündüz ve sürekli gündüz çalışan personelden oluşmuştur. Araştırmaya katılanlardan %50'den fazlası 6 yıldan fazla kurum çalışanı, dolayısıyla daha önceki dönemlerdeki tepe yönetici, Belediye Başkanı ve yardımcılarının iş yönetimi adalet anlayışı konusundaki uygulamaları ile mukayese yapabilecek durumda oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların %45 mesleki deneyimleri 10 yılın üstünde ve yine yaklaşık %25'i 6 yıl ve üzeri çalışan olduğundan dolayı iş tatmin ve kurum yöneticisinin adalet anlayışları arasında seçilmiş yöneticilere karşı mesleki deneyim ve tecrübeleri fazlasıyla oluşmuştur. Yaş grupları incelendiğinde genç ve tecrübesiz personel sayısının %8 olduğu, diğer personelin %60'ının 25-35 yaşları arasında yer aldığı ve diğer %40'luk gurubun ise 35 yaş ve yukarısı olduğu gerçeğinden hareketle olgunluk seviyesinde ve olayları sağlıklı değerlendirebilecek durumda buldukları değerlendirilmektedir.

Çalışanların yaklaşık % 70'i evli .%30'unun bekâr olduğu, evli olanların yuva kurma, ev yönetme ve yürütme sorumluluğu küçük dünya olan evle, büyük ev olan iş yerindeki uygulamaları değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Eğitim durumları incelendiğinde ise çalışanların büyük çoğunluğunun lise ve önlisansı %56'sı. yaklaşık %39'unu da lisans veya yüksek lisans bitirdikleri anlaşıldığından

anket algılarının ve iş doyumu beklentilerinin yüksek olacağı ve sosyolojik ve psikolojik olarak doğru tahliller yapabilecek olgunlukta buldukları anlaşılmaktadır.

Gelir durumları incelendiğinde ise gelirlerine çok yetersiz veya fazla bile diyenler %12'yi oluşturduğu görülmekte, bunlar istatistiki açıdan aşırı uçlar olarak değerlendirilmektedir. Yetersizler %23 ne yeterli ne de yeterli değil diyenler %30'lük kısmının yanında yeterli gören %31'lik yeterli bulan kısımlarda çalışanların ücretle ilgili çok büyük problemlerinin olmadığı ve olayları ücret faktörünün etkisinde kalmadan daha doğru değerlendirebildikleri düşünülmektedir.

5.3 Çalışmadan Çıkarılan Öneriler

İş doyumunun yükseltilmesi için işletmeler tarafından alınabilecek tedbirler arasında; kişi-iş uyumunun ön planda tutulması, meslek içi eğitim verilmesi, iş güvencesi sağlanması, adil ücret politikası uygulanması, iletişimin güçlendirilmesi, yönetim tarzının değiştirilmesi, personel güçlendirme uygulamalarına yer verilmesi, adaletin tesis edilmesi ve kariyer geliştirme olanakları sunulması yer almaktadır(Akşit, 2010).

Emekçilerin örgütsel adalet algılarına temel teşkil eden karar ve uygulamalara ilişkin konularda çalışanlara bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaya mutlaka büyük özen gösterilmelidir. Yönetimin bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaya yönelik çalışmaları, çalışanların örgütsel adalet algılarını pekiştirmelerine destek olacaktır. Örgütsel adalete ilgili uygulamaların somut olarak sistemize edildiğine dair güven ortamı oluşturulmalıdır. İşlemlerin genelden özele indirildiği kanaatinin işletmeye egemen olmasını önleyici tedbirler alınmalıdır. İş yapma sistematiğine ilişkin prensiplerin, iş yükünün, ücret ve diğer sosyal hakların adil olması, yönetici-çalışan münasebetlerinin s güvene ve saygıya dayanması duygusal tükenmişliğin ortadan kaldırılmasında mutlak anlamda etkili olmaktadır. Bu tür davranışlar, çalışanların işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için daha istekli ve gayretli davranmalarını ve işyeri ve iş arkadaşları ile kaynaşmalarını temin ve teşvik edecektir. Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki çabalarına eşdeğer karşılıklar elde etmelerine imkân sağlanmalıdır (Yeniçeri, 2009).

Örgütler için var olmaya devam edecek olan verimlilik sorunu, tüm kaynakların müştereken değerlendirilmesi ve birlikte kullanılması mümkün olacağı benzetilmektedir. Geçmişte operasyonel bazda verimlilik arayışları var iken, günümüzde sürdürülebilir bir rekabet avantajı için artık çalışan stratejik bir araç olarak görülmektedir. Böylelikle fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesinin yanı sıra çalışanın psikolojisini anlamaya yönelik çalışmalar başlamış, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu sağlanarak verimlilik sorunu aşılmaya çalışılmıştır.

Çalışan odaklı yönetim anlayışı akademik araştırmaları da bu alana doğru sürüklemiştir. Alanyazında çalışanların algılarının önemi ile tutum ve davranışlarına yönelik etkisine değinilmiştir. Örgütsel davranış alanında çalışanların başlıca bağlılık ve doyum olmak üzere iki tutum sergiledikleri bilinmektedir. Bu iki tutum hem bireysel hem de örgütsel davranışları etkilemektedir. Ayrıca çalışma ortamını en çok etkileyen algının adalet algısı olduğu da bilimsel çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu sebeple iş doyumunu yüksek çalışanlara sahip olmak için işletme sahipleri ve yöneticilerinin çalışma ortamının adil olarak algılanması için çeşitli uygulamalar yapmaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağca, V. ve Ertan, H.** (2008). “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:22.
- Akyay, U. ve Gürel R.** (2005) “Yönetim ve Organizasyon”, **Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi**. s.157
- Altıntaş, F. Ç.** (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2.
- Arıkan, R.** (2007). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, 6. Baskı, Ankara.
- Aşık, A. N.** (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467.
- Barutçugil, İ.** (2002). **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bingöl, D.** (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Harun Ş. ve Nejat, H.** (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, 17. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, 806.
- Çakar, D. ve Yıldız, N. S.** (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 28.
- Demir, N.** (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Dikmen, A. A.** (1995). “İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 50, Ankara.
- Dilek, H.** (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir

- Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dinçer, Ö.** (2007). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, 8.Basım, İstanbul.
- Efil, İ.** (2007). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Aktüel, Genişletilmiş 9. Basım.
- Eren, E.** (2008). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 11. Baskı**, Beta Basım AŞ. İstanbul.
- Genç, N.** (2007). **Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, 3. Basım, Ankara.
- Greenberg, J.** (1987). “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories”. **Academy of Management Review**, 12, (1), 9-22.
- Gülнар, B.** (2007). **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, Literatürk, İstanbul.
- Güney, S.** (2004). **Açıklamalı Yönetim- Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güney, S.** (2008). **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım,4. Basım.
- Gürbüz, S.** (2008). “The Effects of Job Satisfaction and Organizational Justice Perception on Organizational Citizenship Behavior”, **TODAİE’s Review of Public Administration**, Volume 2, Ankara.
- Irak, D. U.** (2004). “Örgütsel Adalet Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”. **Türk Psikoloji Yazarları Dergisi**, Sayı:13.
- Izgar, H.** (2003). **İş Doyumu, İçinde Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Bölüm VII, Eğitim Kitabevi, Konya.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok A.** (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, Cilt:59, Sayı:1, Ankara.
- İzgören, A. Ş.** (2001). “Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Kılavuzu”, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Jandt, F. E.** (1994). **Straight Answer to People Problems**, RICHARD D. IRWIN, Inc.
- Karaeminoğulları, A.** (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karaman, P.** (2009). “Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, A.** (2007). “İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin, İçinde Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T.** (2010). **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Basım AŞ. İstanbul.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Kayseri.
- Özdevecioğlu, M.** (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 59, Sayı: 3, Ankara.
- Öz, E.** (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçinde, Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Şenay Yürür”, **Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Özer, P. S. ve Gülden, E. U.** (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, Kayseri.
- Polat, S.** (2007). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Seçer, B.** (2009b). “Örgütsel Adalet İçinde”, **Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Silah, M.** (2005a). **Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici T. ve Çelik, A.** (2008). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Taş, A.** (2010). “Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 27, Denizli.
- Ünsal, P. ve Türetgen İ. Ö.** (2005). “Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 16, Sayı: 51.
- Yelboğa, A.** (2008). “İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 19, Sayı: 61.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z.** (2009). “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi** Yıl:11 Sayı:16.
- Yıldırım, F.** (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 62, Sayı: 1, Ankara.
- Yılmaz, G. ve Levent S.** (2004). “Ücrete İlişkin Örgütsel Adalet Algısı, Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir araştırma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**.
- Yürür, Ş.** (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.2.
- Yürür, Ş., Keser A., Yılmaz G.** (2009b). **Örgütsel Adalet İçinde Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

EKLER

1. Bir Adet Açıklama Mektubu

2. Anket Formu ve Ekleri

Değerli Katılımcı,

Aşağıda sunulan anket, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Salih GÜNEY danışmanlığında yürütmekte olduğum yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı: “Örgütsel adaletin iş doyumuna üzerine etkisi ve İstanbul Küçükçekmece Belediyesinde çalışanlara yönelik uygulamalar.” Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca ve isim verilmeden değerlendirilecektir. Bu nedenle, sorulan soruları gerçek duruma uygun olarak cevaplamanız yeterli olup ayrıca isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt vermenizi bekleriz.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ali Rıza ALTUNEL

İstanbul Aydın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek lisans Öğrencisi

e-posta: alirizaaltunell@gmail.com

Tel : (0212) 598 53 96

Cep: (0532) 282 12 29

S.1. Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak işinizin o ifadeye belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu ‘1 Hiç memnun değilim, 5 Çok memnunum’ şeklinde işaretleyiniz.

		1. Hiç memnun değilim	2. Memnun değilim	3. Kararsızım	4. Memnunum	5. Çok memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilmem bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin idarecilik anlayışı bakımından	1	2	3	4	5
6	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1	2	3	4	5
7	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
8	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
9	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
10	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmeme bakımından	1	2	3	4	5
11	Alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
12	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14	İşte terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestini vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16	Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	1	2	3	4	5

S.2. Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi kurumunuzdaki tüm uygulamaları, kurum içi prosedürleri düşünerek; ‘1. Kesinlikle katılmıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum’ şeklinde belirtir misiniz?

		1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
1	Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	1	2	3	4	5
2	Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	1	2	3	4	5
3	Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek herkesin dikkate alınmasını sağlar.	1	2	3	4	5
4	Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	1	2	3	4	5
5	Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6	Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
7	Belediyemizdeki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	1	2	3	4	5

S.3. Yöneticinizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ‘1. Kesinlikle katılmıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum’ olmak üzere belirtir misiniz?

		1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
1	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz taraf tutmaz.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim işimi ne derece iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	1	2	3	4	5

S.4. Kurumunuzdaki tüm uygulamaları düşünerek (ücreti, ödülleri, mükâfatları, terfileri, performans değerlendirme sonuçları gibi) aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı 1. Kesinlikle katılmıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum olmak üzere belirtir misiniz?

		1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
1	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.	1	2	3	4	5
2	Sahip olduğum deneyimlerim ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.	1	2	3	4	5
3	Gösterdiğim çaba ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.	1	2	3	4	5
4	İyi bir iş yaptığımda aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbiriyle orantılıdır.	1	2	3	4	5
5	İsimdeki zorluk, stresi gerginlik ile aldığım çıktılar (ücret, terfi, ödül, değerlendirme v.s.) birbirine uygundur.	1	2	3	4	5

S.5. Kurumda çalıştığınız birimi belirtir misiniz?

1. Teftiş Kurulu Müdürlüğü	9. Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	17. İnsan Kaynakları ve Eğt.Müd.
2. Basın Yayın ve Halka İlişkiler Müdürlüğü	10. Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü	18. Zabıta Müdürlüğü
3. Destek Hizmetleri Müdürlüğü	11. Strateji Geliştirme Müdürlüğü	19. İşletme Müdürlüğü
4. Emlak İstimlak Müdürlüğü	12. Yazı İşleri Müdürlüğü	20. Sağlık İşleri Müdürlüğü
5. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	13. Özel Kalem Müdürlüğü	21. Mali Hizmet Müdürlüğü
6. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	14. Bilgi İşlem Müdürlüğü	22. Sosyal Yardım İşleri Müd.
7. Park ve Bahçeler Müdürlüğü	15. Fen İşleri Müdürlüğü	23. Temizlik İşleri Müd.
8. Plan ve Proje Müdürlüğü	16. Hukuk İşleri Müdürlüğü	

S.6. Kurumdaki çalışma şeklinizi belirtir misiniz?

1. Sürekli gündüz
2. Gündüz ve nöbet
3. Vardiya değişimli

S.7. Kurumdaki görevinizi belirtir misiniz?

1. Memur
2. Mühendis
3. Şef
4. Zabıta Memuru
5. Komiser

S.8. Kurumdaki çalışma sürenizi belirtir misiniz?

1. 1 yıldan az
2. 1-5 yıl
3. 6 yıl ve üstü

S.9. Toplam Mesleki Deneyiminiz:

1. 1 yıldan az
2. 1-5 yıl
3. 6 -10 yıl
4. 10 yıl ve üstü

S.10. Yaşınız:

1. 25'ten az
2. 25-29
3. 30-34
4. 35 ve üzeri

S.11. Medeni durumunuz:

1. Evli
2. Bekâr

S.12. Eğitim Durumunuz:

1. İlköğretim
2. Lise
3. Önlisans
4. Lisans
5. Yüksek Lisans/Doktora

S.13. Geliriniz hakkındaki düşünceniz:

1. Fazlasıyla yeterli
2. Yeterli
3. Ne yeterli ne değil
4. Yetersiz
5. Çok yetersiz

Anketimiz bitmiştir, vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı- Soyadı: Ali Rıza ALTUNEL

Doğum Tarihi ve Yeri: 15.08.1965, Şavşat

E-posta : alirizaaltunel@gmail.com



ÖĞRENİM DURUMU:

1990, Atatürk Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi

Erikli köyünde İlkokulu, Orta ve Lise öğrenimini Artvin İmam Hatip Lisesinde tamamladı. Mardin Savur ilçesi ve Sinop Gerze ilçesinde toplam 1 yıl İmam Hatiplik yaptı. Vatani görevini Güneydoğu'da Komando Yedek Subay olarak tamamladı. Bursa İznik İmam Hatip Lisesinde Meslek Dersleri Öğretmenliği ve Osmangazi İlçesi Muradiye Lisesinde Öğretmenlik, Müdür Yardımcılığı ve Müdürlük görevlerinde bulundu. Bursa Gürsu Belediye Başkan Yardımcılığı, Zeytinburnu Belediyesi Personel ve Eğitim Müdürlüğü ve Küçükçekmece Belediyesi Başkan Yardımcılığı görevini sürdürdü. İnsan kaynakları alanında Belediye Başkan Danışmanlığı yaptı. Milli Eğitim Bakanlığında kısa bir süre Genel Müdürlük yaptı. Halen aynı bakanlıkta Bakan Müşaviri olarak çalışmaktadır. İnsan Kaynakları ve Sivil Toplum Kuruluşları ile ilgili Yerel Yönetimlerde birçok seminer ve organizasyonlara konuşmacı olarak katıldı. Hâlen birçok sivil toplum kuruluşunda Başkan veya Başkan Yardımcılığı görevleri devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.