



İMALAT SANAYİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ALGILARININ İNCELENMESİ¹

Emel KESİM^{1*}

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İİB Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon ABD

* emel.kesim@beun.edu.tr

+ ORCID: 0000-0002-2914-875X

Öz-İş tatmini, çalışanın işine karşı oluşturduğu tepki veya duyguların toplamıdır. Örgütsel adalet algısı ise çalışanların örgütteki davranışları ve uygulamaları ne derece adil bulduklarını ifade eder. Örgütsel adalet kavramı, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları ile değerlendirilmektedir. İş tatmini, içsel ve dışsal tatmin boyutları ile değerlendirilmektedir. Bu çalışmada iş tatmini ile örgütsel adalet algısının açıklanması için yapılan alan yazın taraması ve bu iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik Zonguldak'ta faaliyette bulunan imalat sanayi çalışanlarının üzerinde yapılan, örgütsel adalet algıları ile iş tatmini araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmada veri toplama anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik cinsiyet, medeni hal, çalışma statüsü, yaş, eğitim mesleki kadem ve gelir düzeyine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilip Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilen Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını ölçmek amacıyla geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ankete 150 kişi katılmış, bunlardan 118 adedi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmini ve örgütsel adalet arasında doğrusal ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarıyla beraber iş tatminine etki ettiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler- Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Örgüt

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION PERCEPTIONS OF MANUFACTURING INDUSTRY EMPLOYEES

Abstract- Job satisfaction is the sum of the reactions or feelings of the employee towards his job. The perception of organizational justice, on the other hand, expresses how fair the behaviors and practices of the employees in the organization are. The concept of organizational justice is evaluated with distributive, procedural and interactional justice dimensions. Job satisfaction is evaluated with internal and external satisfaction dimensions. In this study, the results of the literature review conducted to explain the perception of job satisfaction and organizational justice and the results of the organizational justice perceptions and job satisfaction research conducted on the manufacturing industry employees operating in Zonguldak regarding the relationship between these two variables are included. Data collection in the study was carried out using the questionnaire method. In the first part, there is information about gender, marital status, working status, age, education, professional seniority and income level to determine demographic characteristics. In the second part of the questionnaire, the Minnesota Job Satisfaction Scale, which was developed by Weiss, Davis, England, and Lofquist (1967) to measure internal, external and general satisfaction levels, and translated into Turkish by Baycan (1985), was used. In the third part of the questionnaire, the Organizational Justice Scale, which was developed by Niehoff and Moorman (1993) to measure the perceptions of distributive, procedural and interactional justice and adapted into Turkish by Polat (2007), was used. 150 people participated in the survey, 118 of them were used. As a result of the research, it was found that there is a linear and significant relationship between job satisfaction and organizational justice. It is seen that the perception of organizational justice affects job satisfaction with all its sub-dimensions.

Keywords- Organizational Justice, Job Satisfaction, Organization

¹ Etik Onayı: Bu çalışma için etik onay, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 23.11.2022 ve 240481 sayılı olarak alınmıştır.

1.GİRİŞ

Örgütlerin sahip oldukları en büyük değer insan gücüdür. Teknolojide yaşanan gelişmelerin hızı artsa da, insana olan ihtiyaç önemini yitirmeyecektir. Dolayısıyla istihdam edilen çalışanları adalet ve iş tatmini bağlamında memnun edebilmek oldukça önemlidir. Adams'ın (1965) "Adalet Teorisi" ne dayanan bir tarihsel süreci olan örgütsel adalet kavramına ait ölçek daha sonraki yıllarda Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ve Polat (2007) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Alanyazında bu teoriyi temel alan araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların temelini çalışanların örgüte katkıları karşısında örgütten elde ettikleri faydalar ile diğer çalışanların elde ettiklerini kıyaslamaları oluşturmaktadır. Bu durumda, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet kararlarının çalışanlar açısından ne anlama geldiği önem kazanmaktadır.

İş tatmini, çalışanın işe ait deneyimlerinin değerlendirmesi sonucunda memnuniyeti veya memnuniyetsizliği olarak tanımlanabilir. Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından tatmin düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeği, Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Alan yazında bu teoriyi temel alan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda farklı sektörlerde adalet kavramının iş tatminini önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir.

Hem adalet hem de iş tatmini gözle görülüp elle tutulamayan soyut değerlerdir. İş hayatında adalet algısı, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine, örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminine etki etmektedir. Örgüt içerisinde adaletin ya da adaletsizliğin varlığından çok, bunun çalışanlar tarafından algılanma şekli daha önemlidir. Çünkü çalışanlar algıladıkları şekliyle olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirip bu yönde davranma eğiliminde olurlar.

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet anlayışı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Günümüzde bu kavramların örgütler açısından önemli hale gelmesi bu çalışmanın yapılmasına sebep olmuştur. Araştırmanın imalat sektöründe faaliyette bulunan özel firmada çalışan personel üzerinde yapılmasının sebebi, örgütsel adalet kavramının hiyerarşik ilişkinin bulunduğu her ortamda görülebilir olması nedeniyle iş tatminine olan etkisinin incelenebilir olmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının 1987 yılında Greenberg tarafından yılında gerçekleştirilen çalışma ile hukuk sisteminden farklı disiplin olan örgüt disiplini kullanılması, bir kavram olarak ifade edilmesi ve yaygınlaşması ile başladığı düşünülür (Altunkurt ve Yılmaz, 2010). Örgüt açısından adalet, çalışanların örgütteki

uygulamalarla bağlantılı olarak adaleti algılama düzeyidir. Örgütsel adalet, çalışanların buldukları kurumlarda adil olunup olunmadığına ilişkin algısının nelerden kaynaklandığına ve bunun sonuçları nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Son yıllarda alanyazında farklı sektörlerdeki etkileriyle ilgili olarak birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları; memnuniyet (Cohen-Charash ve Spector, 2001), çalışanların adalet tutumları ile örgütsel bağlılık (Sweeney ve McFarlin, 1993) konularında, bazıları ise iş performansı (Colquitt vd., 2002), işten ayrılma niyetleri (Masterson vd., 2000), konularında gerçekleştirilmiştir.

Cremer (2005), örgütsel adaletin herhangi bir örgütün tüm faaliyetlerinde önemli kontrol faktörü olduğunu ifade etmektedir. Greenberg'e göre (1996) örgütsel adalet, işgörenlerin, kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair inançlarıdır. Alanyazınında örgütsel adaletin üç boyutu dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak tanımlanmıştır.

Dağıtımsal adalet; çalışanların görev, terfi, rol ve statü, fırsat, ceza/ödül, hizmet, ücret gibi konularla ilgili aldığı sonuçların algılanmasını ifade eder (Folger ve Cropanzano, 1998). Dağıtımsal adalet alt boyutunda, çalışanlar dağıtımın hakkaniyetli olup olmadığı hakkında bir tutum geliştirirken kendileri ile aynı veya farklı örgütlerde çalışıp benzer görevlerde bulunan çalışanların kazançlarını kıyaslarlar. Dağıtımsal adalet, dağıtımının doğru ve etik kurallar çerçevesinde olup olmadığını gösterir.

İşlemsel adalet; sonuçları belirlemek için kullanılan süreç, yöntem ve mekanizmalar ile ilgili adalet sorunları olarak tanımlanabilir (Folger ve Cropanzano, 1998). İşlemsel adalet çalışma koşulları, görevde yükselme, ücret ve performans ölçümü gibi konularda elde edilen kazanımların dağıtımına ilişkin uygulamaların adil ve doğru yöntemler ile gerçekleştirilmesini ifade eder.

Etkileşimsel adalet; bir işlemin yürütülmesi sırasında çalışanlar arası uygulanan davranışların kalitesine atıfta bulunur (Bies ve Moag, 1986). Etkileşimsel adalet kavramı çalışma ortamındaki kişiler arasındaki ilişkileri, çalışanların algı ve tutumlarını yönlendirir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler örgütsel adaletin belirleyicilerindedir. Bu ilişkinin kalitesi etkileşimsel adalet alt boyutunun şeklini belirler. Çalışanlara verilen değer, gösterilen saygı, alınan kararların doğru aktarımı, alınma sebebinin ne olduğu ve kararların açıklanması sırasında sergilenen davranışın adil olup olmadığı konularını içerir.

Çalışanlar yönetim tarafından kendilerine karşı sergilenen tavırları adalet göstergesi olarak algırlar. Bunun sebebi ise örgüt içerisinde çalışanların kişilik ve haklarına saygı gösterilmesine duydukları gereksinimidir. Çalışanlar, sadece kararlar alınırken uygulanan işlemlerin ne olduğu ve ne

kadar uyulduğuna değil, ayrıca bu kararlar uygulanırken kendilerine gösterilen tavır ve açıklamaların yeterliliğiyle de ilgilenirler. İşyerinde adaletsizlik durumları, olumsuz duygular yaratır ve çalışanların davranışları üzerinde olumsuz etkilere sahiptir ve bu nedenle, çalışanlar arasında istenen tutumu oluşturmak için bir faktör olarak işyerinde örgütsel adaleti iyileştirmenin önemi üzerinde durulmalıdır. Çalışanlar ile alınan kararlar üzerine fikir alışverişinde bulunmak, anlaşılır iletişim kurmak, karar alırken nasıl ve ne sebeple alındığıyla ilgili açıklamalar yapmak ve çalışan haklarında eşitliğe dikkate etmek, önyargısız davranmak gibi konularda yöneticilerinin hassas olduğuna inanan çalışanlar alınan karar ve uygulamaları daha kolay kabullenecektir.

2.2. İş Tatmini

İş tatmini, her alanda yaygın biçimde kullanılan bir kavramdır. Birçok araştırmacı, iş tatmini ile stres ve tükenmişlik, motivasyon, işten ayrılma niyeti, işyeri ortamı, örgütsel bağlılık, güçlendirme, performans, işten ayrılma niyeti ve kişisel özellikler gibi faktörler arasındaki bağlantıları kurmuştur (Fairbrother ve Warn, 2003; Chen vd., 2006; Ghiselli vd., 2001; Furnham vd., 2002;). İş tatmini, çalışan tarafından iş deneyimlerinin değerlendirilmesine dayanan bir durumdur. İş tatmini çalışanın işine karşı gösterdiği pozitif veya negatif tutumdur. İşgörenin işine karşı pozitif tutumu iş tatminini, negatif tutumu ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Bir tutum olarak iş tatmini, değerlendirici, bilişsel ve duyuşsal bileşenlerden oluşan bir tanım olarak kavramsallaştırılmaktadır. İş tatmini, örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan kararlı çalışanlarla sonuçlanacağından, çalışanın davranışını veya iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi önemlidir. Çalışanlar, örgüt tarafından adil davranıldığını hissettiklerinde, iş tatminin bir göstergesi olan olumlu tutum ve davranışlar göstermeye başlarlar. İş tatmini sağlayan işletmelerin, çalışan bulmakta zorluk çekmediği, çalışanların iş devamsızlığı ve iş bırakma gibi eylemlere girmediği ve devamlılık gösterdikleri bilirken, çalışanda iş tatminsizliğine neden olan işletmelerde iş devamsızlığı ve bırakma eylemleri görülmektedir (Keleş, 2006). Çalışan açısından bakıldığında iş tatmini elde eden çalışan fiziksel ve psikolojik açıdan kendisini motive edilmiş olarak hissedecektir. Bu da iş ve özel yaşantısına olumlu etki edecektir. Örgütsel açıdan iş tatmini sağlandığında; uygunsuz hareketlerin ve kalifiye çalışanların örgütten ayrılmasının engellenmesi, etkinlik, verimlilik, nitelikli ve kaliteli işlerin artışı, süreklilik ve karlılık kavramlarında olumlu sonuçlar elde edilecektir. Tett ve Meyer (1993) iş tatmini oluşmayan çalışanın iş tatmini oluşan çalışana oranla işe devamsızlık ve işten ayrılma düşüncesinin daha fazla olduğunu vurgular.

Locke (1976), iş ile ilgili olan yedi faktörün iş tatmini ile ilgili olduğunu ifade etmektedir ki bunlar; fiziksel olarak zorlayıcı bir iş ortamı, işe duyulan gerçek ilgi, çok stresli olmayan iş ortamı, eşit teşvik, uygun çalışma koşulları, çalışanların öz saygısıyla övünme ve sorunların yönetimi, yönetimden destek, iyi maaş ve/veya terfilerin varlığıdır.

İş tatmini konusu, kamu ve özel sektörde önemli bir konu olarak görülmektedir. Çalışanın işle ilgili tutumları kişisel veya çevresel özellikler tarafından belirlenebilmektedir. Uzun yıllar aynı örgütte çalışan işgörenin iş yerindeki konumu, tatmin ya da tatminsizliği etkileyecektir. Çalışanların iş tatminlerinin incelenmesinde motivasyon teorilerinden yararlanılmaktadır. Heterojen özelliğe sahip olan bir varlık olan insan kavramına bağlı olarak, tatmin ve tatminsizlikte değişkenlik göstermektedir. Bir kişinin tatmin olduğu işten diğeri tatmin olmayacaktır.

Yönetim ve işgörenler karşılıklı olarak beklenti içerisinde olabilir. Bu beklentiler, iş tatminini direkt ya da indirekt etkilemektedir. Locke (1976); ücret, işin kendisi, çalışma ortamı, terfi çalışma ortamındaki ilişkiler, eğitim, yetki ve sorumluluk, yöneticilerin tutumu, sosyal aktiviteler, iş sağlığı ve güvenliği ile statü olarak iş tatminsizliğine neden olan faktörleri örgütsel ve bireysel faktörler olarak iki grupta toplamıştır. İş tatminine etki eden bireysel faktörler alanyazında; demografik özellikler, zeka, meslek ve tecrübe olarak ifade edilirken; örgütsel faktörler işin kendisi, yönetim, ücret, yükselme fırsatları, diğer çalışanlar, çalışma koşulları olarak ifade edilebilir.

İş tatminsizliğine neden olan faktörler çalışanların niteliklerine uymayan işlere yerleştirilmeleri, işini iyi yapamama duygusu, kötü liderlik, kötü çalışma koşulları, çalışanın takdir edilmemesi, stresli ortamlar şeklinde ifade edilebilir. Şimşek vd. (1998) yaptıkları çalışmada işinden tatmin olmayan çalışanda işe yabancılaşma ve soğuma, işi geciktirme, devamsızlık, işgücü devri, dikkat bozuklukları ve çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar görüldüğünü belirtmiştir. Durak ve Serinkan (2007) tatminsizliğin yol açtığı başlıca davranışlar olarak; verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık, işe gecikme oranının yükselmesi, personel devir oranının yükselmesi gibi durumları saymaktadırlar. Sarker'e göre (2003), işinden tatmin olmuş işgörenin üretkenliği artarken örgüte bağlılığı da artmakta ancak tersi durumda işine bağlılığı azalmakta ve verimliliği ise düşmektedir. Nelson ve Quick'e göre (1995), iş tatminsizliği olan çalışanlar, tatmin olanlardan daha fazla devamsızlık yaparlar ve zamanla işten ayrılmak isterler. Luthans'a göre (1985) ücret, işin kendisi, terfiler, denetim, çalışma grubu ve çalışma koşulları iş tatmini veya tatminsizliğini etkilemektedir. Dolayısıyla iş tatminsizliğinin beden ve ruh sağlığına, devamsızlığa, işgücü devrine, iş kazalarına, sendikal faaliyetlere, yabancılaşmaya ve erken emekliliğe etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak, işinde tatmin olmayan bir çalışan, hem kendisini hem de çalıştığı örgütü olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Örgütsel adalet, özellikle çalışanlara iş tatmini konusunda büyük bir etki sağlamaktadır. Alanyazındaki çoğu araştırmada örgütsel adalet boyutlarıyla iş tatmini arasında

pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Choi, 2011; Chang & Dubinsky, 2005; Colquitt vd., 2001). İşcan ve Sayın'ın (2010) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Cohen ve Spector (2001) tarafından üç tür örgütsel adalet kullanılarak yapılan çalışma, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş doyumunu önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir. Elamin ve Alomaim (2011), Clay-Warner vd. (2005); örgütsel adaletin üç boyutunun iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Sonuçları belirlemek için kullanılan araçlara (işlemsel adalet) ve çalışanın aldığı sonuçların adaletine (dağıtımsal adalet) yönelik çalışan algısının daha yüksek olması, çalışanın iş tatmini düzeyini artırma eğilimindedir (Fatt, Khin ve Heng, 2010).

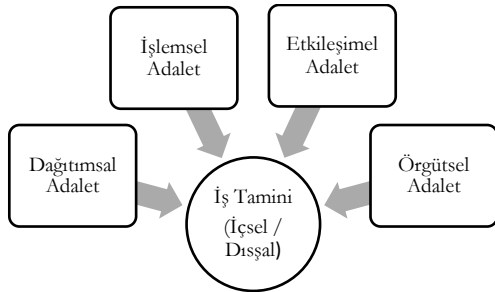
Araştırmanın amacı iş tatminine çalışanların örgütsel adalet algısının etkisini belirlemek ve aralarındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaktır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel adalet düzeylerine etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların iş tatmini ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H2: Örgütsel adalet iş tatminini etkilemekte ve yükseltmektedir.

H3: Çalışanların iş tatmini ve örgütsel adalet algıları demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

3.2. Araştırmanın Modeli



3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma 30.11.2022 tarih ve 415 protokol numaralı, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Etik Kurul izni ile 2022 Aralık ayında Zonguldak ilinde bulunan ısıtma sistemleri üreten bir işletmenin üretim fabrikalarında çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. İşletmenin Zonguldak ilinde üretim birimi, 81 ilde ve 61 yabancı ülkede satış bayisi ve servisi bulunmaktadır. İşletme 61.000 ihracatçı firma arasından ilk 1000 firma arasında yer almaktadır. Araştırma gerçekleştirilirken zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınmış ve araştırma kapsamı coğrafik açıdan, araştırma dönemi ve cevaplayıcı grubu açısından sınırlandırılmıştır. İşletmenin araştırma yapıldığı dönemde ortalama personel sayısının N=200 olduğu görülmüştür. Çalışmada yüz yüze anket yöntemi ile 150 çalışana ulaşılmış

ve bu çalışanların 118'inin verileri geçerli olarak alınmıştır. Örnekleme erişme yüzdesi %78 oranında gerçekleşmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara anket çalışması ile ilgili ön bilgi verilip onayları alınmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik cinsiyet, medeni hal, çalışma statüsü, yaş, eğitim mesleki kıdem ve gelir düzeyine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilip Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek içsel ve dışsal doyum alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte toplam 20 madde bulunmaktadır. İçsel doyum alt boyutunda 12 madde; dışsal doyum alt boyutunda 8 madde bulunmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını ölçmek amacıyla geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin dağıtımsal adalet boyutunu 6 madde, işlemsel adalet boyutunu 9 madde ve etkileşimsel adalet boyutunu ise 4 maddeden oluşmaktadır.

3.5. Sınırlılıklar

Araştırmada ana kütle olarak ısıtma istemi üretimi yapan tek bir firma örneklem seçilerek nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda elde edilen veriler 2022 yılı Aralık ayında Zonguldak ilindeki üretim birimlerinde görev yapan 118 katılımcının görüşleri ile sınırlıdır.

3.6. Varsayımlar

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların ölçek ifadelerini doğru cevaplandıkları düşünülmektedir.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.00 paket programı ile yapılmıştır. Ölçeklere ait boyutların dağılımlarının incelenmesinde K-S normallik testi uygulanmış ve eğiklik-basıklık değerleri incelenmiştir. Dağılımların normal dağılıma yakınsadığı görüldüğünden dolayı normal dağılım yaklaşımı gösteren testler uygulanmıştır (p>0,05). Verilerin analizi konusunda için t testi ve varyans analizi testi uygulanmıştır. Varyans analizi testi sonucunda farklı olan ölçümlerin değerlendirilmesi için Sidak post.hoc testi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacı ile korelasyon analizleri ve ölçekler arasındaki ilişkinin çoklu düzeyde incelenmesi için regresyon analiz yapılmıştır. Araştırma ölçeğinin yapısal geçerliliğinin değerlendirilmesinde açımlayıcı faktör analiz

ve Cronbach Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Araştırmada Zonguldak'ta faaliyet gösteren imalat sanayi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve iş tatmini ile bu iki değişken arasındaki ilişki ölçülmüştür. Bu nedenle araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel adalettir. Araştırmanın bağımlı değişkeni iş tatminidir. Alanyazın incelemeleri sonucunda görüldüğü gibi örgütsel adalet algısı çalışanların iş tatmini açısından önem arz etmektedir.

3.8. Bulgular

3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri ve Dağılımı

Tablo 1: Örneklemin Genel Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	23	19,5%
	Erkek	95	80,5%
Medeni Hal	Evlü	81	68,6%
	Bekar	37	31,4%
Göreviniz	İşçi	82	69,5%
	Ustabaşı	4	3,4%
	Birim Sorumlusu	7	5,9%
	İdari personel	12	10,2%
	Yönetici	13	11,0%
Yaşınız	18-25	13	11,0%
	26-33	24	20,3%
	34-41	25	21,2%
	42-49	31	26,3%
	50 ve üzeri	25	21,2%
Eğitim	İlköğretim	42	35,6%
	Ortaöğretim	48	40,7%
	Önlisans	8	6,8%
	Lisans	18	15,3%
Gelir	Lisansüstü	2	1,7%
	5500-9500 TL	106	89,8%
	9501-13500 TL	11	9,3%
	17501-21500 TL	1	0,8%
Çalışma Süre	0-5 yıl	70	59,3%
	6-10 yıl	29	24,6%
	11-15 yıl	13	11,0%
	16-20 yıl	5	4,2%
	21 ve üzeri	1	0,8%

Araştırmada örneklemin %19,5'nin kadın ve %80,5'nin erkek olduğu görülmüştür. Örneklemin % 68,6'nın evli ve %31,4'nin bekar olduğu tespit edilmiştir.

Örneklemin % 69,5 ile işçi, % 3,4 ile ustabaşı, % 5,9 ile birim sorumlusu, % 10,2 ile idari personel ve %11 ile yönetici olarak görev yapmaktadır.

Örneklemin % 11 ile 18-5, % 20,3 ile 26-33, % 21,2 ile 34-41, % 26,3 ile 42-49 ve % 21,2 ile 50 yaş ve üzerinde yaşlarda olduğu görülmüştür.

Örneklemin % 35,6 ile ilköğretim, % 40,7 ile ortaöğretim, % 6,8 ile ön lisans, % 15,3 ile lisans ve %1,7 ile lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir.

Örneklemin gelir düzeylerinin % 9,8 ile 9500 TL altında ve % 9,3 ile 9015-13500 TL arasında olduğu görülmüştür.

Örneklemin % 59,3 ile 5 yıl ve altında, %24,6 ile 6-10 yıl arasında, % 11 ile 11-15 yıl arasında ve % 4,2 ile 16-20 yıl arasında çalışma kıdemine sahiptir.

3.8.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

Boyutlar	X±s.s.	Güvenilirlik	İç Tutarlılık	Açıklanan Varyans	KMO
Dağıtımsal Adalet	2,05±0,76		0,75	%21	
İşlemsel Adalet	1,96±0,78	0,88	0,74	%18	0,81
Etkileşimsel Adalet	1,98±0,70		0,77	%30	
İçsel Tatmin	3,98±0,49		0,76	%38	
Dışsal Tatmin	3,94±0,53	0,89	0,77	%36	0,82
Genel İş Tatmini	3,96±0,48		0,77	(total)	

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,88 olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda ölçeğin üç alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları olduğu görülmüştür. KMO örneklem yeterlilik sayısının 0,81 ve açıklanan varyans oranının %69 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel olarak geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Boyut puanları incelendiği zaman dağıtımsal adalet boyutu için 2,05±0,76, işlemsel adalet boyutu için 1,96±0,78 ve etkileşimsel adalet boyutu için 1,98±0,70 olduğu görülmüştür. Alt boyut puanlarının 5 üzerinde değerlendirildiği düşünüldüğünde örgütsel adalet algısının düşük sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmüştür.

Çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,89 olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda ölçeğin iki alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutların içsel ve dışsal alt boyutları olduğu görülmüştür. KMO örneklem yeterlilik sayısının 0,82 ve açıklanan varyans oranının %74 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel olarak geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Boyut puanları incelendiği zaman içsel tatmin boyutu için 3,98±0,49, dışsal tatmin boyutu için 3,94±0,53 ve genel iş tatmini boyut puanlarının 3,96±0,48 olduğu görülmüştür. İş tatmini alt boyut puanlarının 5 üzerinde değerlendirildiği düşünüldüğünde iş tatmini düzeylerinin orta seviyenin üzerinde yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu ifade edilebilir. İş tatmini boyutunda içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin birleşiminde genel iş tatmini düzeyi elde edilmektedir.

3.8.3. Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Örneklemin Demografik Özellikleri

Tablo 3: Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Örneklemin Demografik Özellikleri

		Dağıtımsal Adalet		İşlemsel Adalet		Etkileşimsel Adalet	
		X±s.s.	p	X±s.s.	p	X±s.s.	P
Cinsiyet	Kadın	2,01±0,68		1,74±0,52		1,85±0,46	
	Erkek	2,06±0,79	0,74	2,01±0,83	0,01*	2,01±0,74	0,04*
Medeni Hal	Evlü	2,06±0,76		1,97±0,76		1,99±0,67	
	Bekar	2,02±0,79	0,59	1,94±0,85	0,61	1,97±0,76	0,77
Göreviniz	Mavi yakalı	1,97±0,52		1,80±0,93		1,79±0,55	
	Beyaz Yakalı	1,82±0,50	0,41	1,86±0,61	0,44	1,90±0,51	0,16
Yaşınız	18-25	1,63±0,29	0,01*	1,45±0,38	0,01*	1,58±0,37	0,01*

	26-33	2,19±0,82		1,93±0,76		1,99±0,71	
	34-41	1,90±0,67		1,86±0,72		1,99±0,63	
	42-49	2,18±0,82		2,15±0,83		2,01±0,7	
	50 ve üzeri	2,11±0,84		2,14±0,86		2,14±0,84	
Eğitim	İlköğretim	2,1±0,74		1,94±0,68		1,98±0,7	
	Ortaöğretim	2,08±0,88	0,05	2,05±0,88	0,07	2,02±0,76	0,12
	Önlisans	1,83±0,72		2,10±1,1		1,97±0,58	
	Lisans ve üzeri	2±0,53		1,80±0,61		1,89±0,6	
Gelir	5500-9500 TL	2,06±0,77	0,28	1,93±0,76	0,40	1,96±0,7	0,46
	9501-13500 TL	1,96±0,76		2,18±1		2,18±0,72	
	Çalışma Süre	0-5 yıl	1,93±0,59		1,86±0,69		1,78±0,63
	6-10 yıl	2,28±1,03	0,01*	2,14±0,89	0,03*	2,1±0,76	0,04*
	11 yıl ve üzeri	2,14±0,62		2,2±0,74		2,2±0,78	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Örneklemin cinsiyetlerine göre dağıtımsal adalet düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0,74$). İşlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin ise cinsiyete göre farklı olduğu; kadın örneklemin işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Örneklemin medeni durumlarına göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Örneklemin görevlerine göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür.

Örneklemin yaşlarına göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 18-25 yaş arasında olan örneklemin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Örneklemin eğitim düzeylerine göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Çalışmada farklı seviyede eğitime sahip olan çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin farklı olmadığı görülmüştür.

Çalışmada 5500-9500 TL ve 9501-13500 TL arasında geliri olan örneklemin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Örneklemin çalışma sürelerine göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın nedeninin çalışma süresi 5 yıl ve altında olan örneklemin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin diğer çalışma gruplarına göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

3.8.4. İş Tatmini Alt Boyutları ve Örneklemin Demografik Özellikleri

Tablo 4: İş Tatmini Alt Boyutları ve Örneklemin Demografik Özellikleri

		İçsel Tatmin		Dışsal Tatmin		Genel İş Tatmini	
		X±s.s.	P	X±s.s.	p	X±s.s.	p
Cinsiyet	Kadın	4,13±0,41	0,16	4,04±0,29	0,11	4,09±0,32	0,13
	Erkek	3,94±0,50		3,92±0,57		3,93±0,51	
Medeni Hal	Evlü	4,01±0,46	0,51	3,94±0,54	0,79	3,98±0,47	0,44
	Bekar	3,90±0,54		3,94±0,51		3,92±0,51	
Görevi niz	Mavi Yakalı	3,74±0,51	0,01*	3,71±0,57	0,01*	3,73±0,51	0,01*
	Beyaz Yakalı	4,11±0,48		4,09±0,35		4,1±0,41	
Yaşınız	18-25	4,02±0,51	0,33	4,14±0,46	0,06	4,08±0,46	0,09
	26-33	4,06±0,39		3,99±0,46		4,02±0,39	
	34-41	4,06±0,44		4,07±0,41		4,06±0,41	
	42-49	3,93±0,53		3,75±0,62		3,84±0,54	
	50 ve üzeri	3,85±0,54		3,91±0,56		3,88±0,54	
Eğitim	İlköğretim	3,96±0,53	0,15	3,89±0,66	0,13	3,92±0,57	0,11
	Ortaöğretim	3,96±0,47		3,95±0,46		3,95±0,43	
	Önlisans	3,89±0,44		3,84±0,52		3,87±0,47	
Gelir	Lisans ve üzeri	4,16±0,42	0,22	4,08±0,38	0,55	4,12±0,38	0,43
	5500-9500 TL	3,99±0,46		3,95±0,52		3,97±0,46	
	9501-13500 TL	3,87±0,68		3,91±0,62		3,89±0,64	
Çalışma Süre	0-5 yıl	4,01±0,46	0,01*	3,99±0,53	0,01*	4,00±0,47	0,01*
	6-10 yıl	4,04±0,46		3,93±0,47		3,98±0,43	
	11 yıl ve üzeri	3,64±0,58		3,64±0,57		3,64±0,56	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Örneklemin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim düzeylerine ve gelir düzeylerine göre içsel, dışsal ve genel iş tatmini düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Örneklemin görevlerine göre içsel, dışsal ve genel iş tatmini düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmüştür. Farkın nedeninin mavi yakalı olarak görev yapan örneklemin beyaz yakalılara göre daha düşük düzeylerde iş tatminine sahip olduğu ifade edilebilir ($p=0,01$).

Örneklemin çalışma sürelerine göre içsel, dışsal ve genel iş tatmini düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmüştür. Farkın nedeninin çalışma yılı atıkça iş tatmini düzeylerinin azaldığı şeklinde ifade edilebilir ($p=0,01$).

3.8.5. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Tablo 5: İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel İş Tatmini
Dağıtımsal Adalet	r	0,60*	0,62*	0,61*
	p	0,01	0,01	0,01
İşlemsel Adalet	r	0,58*	0,65*	0,65*
	p	0,01	0,01	0,01
Etkileşimsel Adalet	r	0,67*	0,67*	0,70*
	p	0,01	0,01	0,01

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Çalışmada örneklemin dağıtımsal adalet düzeyleri ile içsel tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu ($r=0,60$, $p=0,01$); dağıtımsal adalet düzeyleri ile dışsal tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde

ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu ($r=0,62$, $p=0,01$) ve dağıtımsal adalet düzeyleri ile genel iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,61$, $p=0,01$).

Çalışmada örneklemin işlemsel adaleti düzeyleri ile içsel tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu ($r=0,58$, $p=0,01$); işlemsel adaleti düzeyleri ile dışsal tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu ($r=0,65$, $p=0,01$) ve işlemsel adaleti düzeyleri ile genel iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,65$, $p=0,01$).

Çalışmada örneklemin etkileşimsel adalet düzeyleri ile içsel tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu ($r=0,67$, $p=0,01$); etkileşimsel adalet düzeyleri ile dışsal tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu ($r=0,67$, $p=0,01$) ve etkileşimsel adalet düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,70$, $p=0,01$).

Genel olarak örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif düzeyde ve güçlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin de o şekilde yine yüksek olacağı ifade edilebilir.

Tablo 6: Regresyon Modeli

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler			Model testi	
	Dağıtımsal Adalet (β)	İşlemsel Adalet (β)	Etkileşimsel Adalet (β)	F Model	R2
İçsel Tatmin	0,06 $p=0,01$	0,14 $p=0,01$	0,61 $p=0,01$	81,09 ($p=0,01$)	0,44
Dışsal Tatmin	0,17 $p=0,01$	0,25 $p=0,01$	0,33 $p=0,01$	92,49 ($p=0,01$)	0,56
Genel İş Tatmini	0,17 $p=0,01$	0,21 $p=0,01$	0,49 $p=0,01$	101,28 ($p=0,01$)	0,63

Çalışmada tasarlanan modellerde iş tatmini alt boyutları bağımlı ve adalet alt boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Çalışmada içsel tatmin düzeylerine dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet düzeylerinin anlamlı şekilde etki ettiği görülmüştür. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve içsel tatmin düzeyleri arasında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F=81,09$; $p=0,01$). Modelin açıklama yeteneğinin %44 düzeyinde olduğu ve oranın yeterli kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($R^2=0,44$). Son olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet katsayılarının anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,01$).

Sonuçlara göre içsel tatmin düzeyinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet düzeylerinden pozitif yönde etkilendiği görülmüştür. İçsel tatmin düzeyine en yüksek etkiyi etkileşimsel adalet düzeyinin yaptığı görülmüştür. Etkileşimsel adalet düzeylerinin artmasının içsel tatmin düzeyini artıracacağı ($\beta=0,61$) ifade edilebilir. Dağıtımsal adalet ($\beta=0,06$), işlemsel adalet ($\beta=0,14$)

düzeylerinin etkisinin benzer yönde, düşük etkide olduğu ifade edilebilir.

Çalışmada dışsal tatmin düzeylerine dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet düzeylerinin anlamlı şekilde etki ettiği görülmüştür. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dışsal tatmin düzeyleri arasında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F=92,49$; $p=0,01$). Modelin açıklama yeteneğinin %56 düzeyinde olduğu ve oranın yeterli kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($R^2=0,56$). Son olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet katsayılarının anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,01$).

Sonuçlara göre dışsal tatmin düzeyinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet düzeylerinden pozitif yönde etkilendiği görülmüştür. Dışsal tatmin düzeyine en yüksek etkiyi etkileşimsel adalet düzeyinin yaptığı görülmüştür. Etkileşimsel adalet düzeylerinin artmasının dışsal tatmin düzeyini artıracacağı ($\beta=0,33$) ifade edilebilir. Dağıtımsal adalet ($\beta=0,17$), işlemsel adalet ($\beta=0,25$) düzeylerinin etkisinin benzer yönde, düşük etkide olduğu ifade edilebilir.

Çalışmada genel tatmin düzeylerine dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet düzeylerinin anlamlı şekilde etki ettiği görülmüştür. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve dışsal tatmin düzeyleri arasında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F=101,28$; $p=0,01$). Modelin açıklama yeteneğinin %63 düzeyinde olduğu ve oranın yeterli kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($R^2=0,63$). Son olarak dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet katsayılarının anlamlı olduğu görülmüştür ($p=0,01$).

Sonuçlara göre iş tatmini düzeyinin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet düzeylerinden pozitif yönde etkilendiği görülmüştür. İş tatmini düzeyine en yüksek etkiyi etkileşimsel adalet düzeyinin yaptığı görülmüştür. Etkileşimsel adalet düzeylerinin artmasının dışsal tatmin düzeyini artıracacağı ($\beta=0,49$) ifade edilebilir. Dağıtımsal adalet ($\beta=0,21$) ve işlemsel adalet ($\beta=0,17$) düzeylerinin etkisinin benzer yönde, düşük etkide olduğu ifade edilebilir.

SONUÇ

İş tatmini, çalışanların memnuniyet düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu, ekip üyeleri/yöneticiler, kurumsal politikalar ve işlerinin çalışanların yaşamları üzerindeki etkisi gibi faktörlere bağlı olarak oluşmaktadır. İş tatmini açısından aynı işyerinde, aynı koşullar altında, bir çalışanın işini iyi hissetmesini sağlayan faktörler başka bir çalışan için geçerli olmayabilir.

İş tatmini kavramına etki eden faktörlerden biri olarak kabul edilen örgütsel adalet ise çalışanların firmanın adillğini algılama şeklidir. Çalışanlar, kararların alınması sırasında uygulanan işlemler esnasında kendilerine karşı gösterilen davranış ve yapılan açıklamanın yeterliliği sonucunda firmanın adaletli olup olmadığını sorgularlar. Lee ve Wei,

(2017), yaptıkları çalışmada etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğu tespit etmişler ve yöneticilerin olumlu yaklaşımlarının çalışanların etkileşimsel adalet algılarını ve örgüte olan duygusal bağlılıklarını önemli oranda artırdığı sonucunu elde etmişlerdir. Doğan (2018), yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki en yüksek ilişkiye sahip boyutun etkileşimsel adalet boyutu olduğunu tespit etmiştir. Özellikle etkileşimsel adalet negatif duyguların oluşması, gayret gösterme ve işten ayrılma niyeti konusunda diğer boyutlara göre daha güçlü etkilere sahiptir. Örgütsel adaletin tam olarak belirlenebilmesi ve yorumlanabilmesi için etkileşimsel adalet büyük öneme sahiptir. Etkileşimsel adalet boyutlarının, iş tatmini ile ilişkili varyansın bazı kısımlarını benzersiz bir şekilde açıkladığı bulgusu, önceki araştırmalarla tutarlıdır (Colquitt vd., 2001; Sweeney ve McFarlin, 1997; Masterson vd., 2000). Etkileşimsel adaletin iş doyumundaki varyansın bir kısmını da açıkladığı bulgusu, Moorman (1991) ve Masterson vd. (2019) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Özetle bu sebepler, özel sektörde iş tatmini kavramının önemli bir etken olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İmalat sanayinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin örgütsel adaletten etkilenme düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmada şu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Demografik faktörlerin etkisine bakıldığında işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin cinsiyete göre farklı olduğu; kadınlardan oluşan örneklem grubunun işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Örneklemin yaşlarına göre örgütsel adalet alt boyut düzeylerinin hepsinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 18-25 yaş arasında olan örneklemin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Örneklemin çalışma sürelerine göre örgütsel adalet alt boyut düzeylerinin hepsinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın nedeninin çalışma süresi 5 yıl ve altında olan örneklemin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin diğer çalışma gruplarına göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Örneklemin görevlerine göre her üç boyutunda da iş tatmini düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmüştür. Farkın nedeninin mavi yakalı olarak görev yapan örneklemin beyaz yakalılara göre daha düşük düzeylerde iş tatminine sahip olması olarak ifade edilebilir.

Örneklemin çalışma sürelerine göre her üç boyutunda da iş tatmini düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmüştür. Farkın nedeni çalışma süresi arttıkça iş tatmininin azaldığı ifade edilebilir.

Çalışmada örneklemin dağıtımsal adalet düzeyleri ile genel, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu; işlemsel adalet düzeyleri ile genel, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu ve etkileşimsel adalet düzeyleri ile genel, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Colquitt ve diğerleri (2001) tarafından yürütülen bir meta-analiz., örgütsel adalet ile iş tatmini de dahil olmak üzere bir dizi çalışan tutum ve davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen 183 çalışmayı inceledi. Bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde, örgütsel adaletin çoklu boyutlarının iş tatminindeki varyansın bir kısmını açıkladığını bulmuştur.

Genel olarak örgütsel adalet ve iş tatmini arasında pozitif düzeyde ve güçlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin de o şekilde yine yüksek olacağı ifade edilebilir. Cohen-Charash ve Spector (2001), yaptıkları çalışmada “çalışanların memnuniyetini sürdürmek için yöneticiler dağıtımların, işlemlerin ve etkileşimlerin tamamının adil olacağına dikkat etmelidir” diyerek üç boyutu da dikkate almanın önemini belirlemişlerdir. Önceki araştırmalarla uyumlu olarak (Harvey ve Haines, 2005; Lambert, 2003; Colquitt vd., 2001; Tremblay vd, 2000), bu çalışmanın sonuçları örgütsel adaletin genel iş tatminindeki varyansın önemli bir bölümünü açıkladığını göstermiştir.

Bu çalışmada Zonguldak'ta faaliyette bulunan imalat sanayi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu tarz araştırmaların yapılması ve analiz edilmesi örgütler açısından yarar sağlayacaktır. İleriki çalışmalar açısından farklı sektörler için benzer araştırmaların yapılması, memnuniyet ya da memnuniyetsizliği etkileyen faktörlerin belirlenerek değişiklikler yapılması iş tatmini düzeyini arttırmak açısından faydalı olacaktır. Böylece genel tatmin seviyesi belirlenerek etkisi ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. (1965), Inequity in social exchange. In L.Bergowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 269-299, New York: Academic Press.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz K. (2010), Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 4, s. 463-485.
- Baycan, A. (1985), An analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, B. H. (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1), 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.
- Chang, C., & Dubinsky, A. J. (2005), Organizational justice in sales force: A literature review with propositions, *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 35-71.
- Chen, J., Silverthorne, C. & Hung, J. (2006), Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 4, 242-49, <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>.
- Choi, S. (2011), Organizational justice and employee work attitude: The federal case, *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. & Roman. P. (2005), Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models, *Soc Just Res* 18, 391-409. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-8567-5>.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E.(2001), The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. O., & Ng, K.Y.(2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years oforganizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A., & Jackson, C.L. (2002), Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- Cremer, D. D. (2005), Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 4-13.
- Doğan, H. (2018), Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 26-46.
- Durak, İ., Serinkan, C. (2007), Hemşirelerde iş tatmini: Denizli devlet hastanesi yoğun bakım ünitelerinde bir araştırma, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 119-135.
- Elamin, A.M. & Alomaim, N. (2011), Does organizational justice influence job satisfaction and selfperceived performance in Suadi Arabia work environment?, *International Management Review*, 7(1), pp. 38-49.
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2003), Workplace dimensions, stress and job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8-21.
- Fatt, C.K., Khin, E.W.S. and Heng, T.N. (2010), The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives, *American Journal of Economics and Business Administration*, 2, 56-63. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2010.56.63>.
- Folger R. G. & Cropazano, R.(1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE Publications Inc.
- Furnham A., Badmin N. & Sneade I. (2002), Body image dissatisfaction: Gender differences in eating attitudes, self-esteem, and reasons for exercise, *The Journal of Psychology*, 136:6, 581-596, DOI: 10.1080/00223980209604820.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001), Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37. <https://doi.org/10.1177/0010880401422002>.
- Greenberg J (1996), *The quest for justice on the job: essays and experiments*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Harvey, S., Haines III, V.Y., (2005), Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice, *Journal of Business and Psychology*, 20, 53-68. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-6983-z>.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010), Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Lee, J., Wei, F. (2017), The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: a study in China, *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 679-702.
- Lambert L. (2003), Leadership redefined: an evocative context for teacher leadership, *School Leadership & Management*, 23:4, 421-430, DOI: 10.1080/1363243032000150953.
- Locke, E.A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-349.
- Luthans, F. (1985), *Organizational behavior*, Illinois: McGill.
- Masterson S.S., Permann J. & Christensen-Salem A. (2019), If you're like me, we're in this together: Creative effort in dyads, *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.13222>.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, S.M. (2000), Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Moorman, R. H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1995), *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*, New York: West Company.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.

- Polat, I. (2007), Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Sarker, C. (2003), The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand, *Journal Managerial Psychology*, 19, 738- 771.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1993), Workers' evaluations of the "Ends" and the "Means": An examination of four models of distributive and procedural justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 55, Issue 1, 23-40.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1997), Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Şimşek, M.Ş.; Akgemci, T.; Çelik A., (1998), Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tett, R. & Meyer J.P. (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, Volume 46, Issue2, June, 259-293.
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000), The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes, *Group & Organization Management*, 25(3), 269–290. <https://doi.org/10.1177/1059601100253004>.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota.

EXTENDED ABSTRACT

Job satisfaction is all positive reactions or feelings that an employee has towards to his job. The perception of organizational justice, expresses how fair the behavior and practices within the organization are found by the employees. Organizational justice is evaluated in terms of distributive justice, procedural justice and interactional justice. Job satisfaction is evaluated with its internal and external dimensions. Job satisfaction is defined as the level of satisfaction of employees. This is due to factors such as team members/managers, corporate policies, and the impact their work has on the lives of employees. In terms of job satisfaction, the factors that make one employee feel good in the same workplace, under the same conditions, may not apply to another employee.

Organizational justice, which is accepted as one of the factors affecting the concept of job satisfaction, is the way employees perceive the fairness of the firm. Employees question whether the company is fair as a result of the behavior shown to them and the adequacy of the explanation made during the procedures applied during the decision-making process. In this study, the literature review for the definition of job satisfaction and organizational justice perception and the results of the organizational justice perceptions and job satisfaction research on the manufacturing industry employees operating in Zonguldak, regarding the relationship between these two variables are included. Questionnaire method was used to collect data from the employees included in the sample. The questionnaire included scales related to the socio-demographic characteristics of the employees, organizational justice and job satisfaction. As a result of the research, it was seen that there is a linear and significant relationship between organizational justice and job satisfaction. It is seen that the perception of organizational justice affects job satisfaction with all its sub-dimensions.

Considering the effect of demographic factors, it was found that the levels of procedural and interactional justice were different according to gender; It was determined that the procedural and interactional justice levels of the sample group consisting of women were higher than that of men. It has been determined that there is a difference in all organizational justice sub-dimension levels according to the age of the sample. It was seen that the reason for the difference was due to the lower levels of distributive, procedural and interactional justice in the sample aged between 18-25 years compared to other age groups. It has been determined that the sample differs in all organizational justice sub-dimension levels according to the working hours. It was observed that the reason for the difference was due to the lower levels of distributive, procedural and interactional justice in the sample with a working period of 5 years or less compared to the other study groups.

It was observed that job satisfaction levels were significantly different in all three dimensions according to the tasks of the sample. The reason for the difference can be expressed as the blue-collar sample having lower levels of job satisfaction than the white-collar sample.

It was observed that job satisfaction levels were significantly different in all three dimensions according to the working hours of the sample. The reason for the difference can be stated that as the working time increases, job satisfaction decreases.

In the study, it was found that there was a positive and strong significant relationship between the distributional justice levels of the sample and the general, internal and external satisfaction levels; It has been seen that there is a positive, moderate and strong significant relationship between procedural justice levels and general, internal and external satisfaction levels, and a positive and strong significant relationship between interactional justice levels and general, internal and external satisfaction levels. According to the correlation results, it has been observed that there is a positive and strong correlation between organizational justice and job satisfaction in general. It can be said that the job satisfaction of employees with a high level, organizational justice will also be high.

According to the regression results, it was seen that the level of job satisfaction was positively affected by the levels of behavioral justice, procedural justice, and interactional justice. It has been observed that the level of interactional justice has the highest effect on the level of job satisfaction. It can be said that an increase in the level of interactional justice will increase the level of extrinsic satisfaction ($\beta=0.49$). It can be said that the effects of behavioral justice ($\beta=0.21$) and procedural justice ($\beta=0.17$) levels are similar and low.

In this study, the relationship between organizational justice and job satisfaction, of manufacturing industry employees in Zonguldak, was examined. It will be beneficial for organizations to conduct and analyze such researches in certain periods. In terms of future studies, similar researches for different sectors will be useful in terms of increasing the level of job satisfaction by determining the factors affecting satisfaction or dissatisfaction and making changes on them. Thus, it can be determined that we will focus on the areas that have an impact by determining the general satisfaction level.