

İŞLETME ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ DOYUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ: EDİRNE'DE BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF BUSINESS EMPLOYEES ON JOB SATISFACTION: A STUDY IN EDİRNE

Dr.Öğr.Üyesi Serdar CANBAZ¹, Öğr.Gör.Dr. Hakan GÖKGÖZ²

Özet

Günümüzde küreselleşme ve artan rekabet ortamı, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. İşletmelerin devamını ve sürekliliğini sağlayacak en önemli unsur ise sahip olduğu nitelikli çalışanlarının varlığıdır. Bir işletmenin, yeni çalışanlar alması, gerekli eğitimleri temin etmesi ve yeterli deneyime sahip olmalarını sağlaması, hem zaman hem de maddi olarak zor bir süreçtir. Bu yüzden işletmelerin, sahip oldukları yetiştirilmiş, donanımlı ve deneyimli çalışanlarını ellerinde tutmaları kendilerine rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu da hem işletmenin performansına hem de verimliliğine ve üretkenliğine katkı sağlayacaktır. Çalışanların, buldukları işletmede sürekli kalmaları ve yüksek performans göstermeleri de bazı unsurlara bağlıdır. Çalışanlar, gerek ücret, terfi, zam gibi ödüller, gerekse uygulanan prosedürler bakımından adil davranıldığını algıladıklarında ve aynı zamanda buldukları örgüt ve yaptıkları iş bakımından doyum hissettikleri zaman bu hem kendi verimlerine hem de işletmenin verimliliğine olumlu katkı sağlayacaktır. Bu araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş doyumlarına etkisini incelemek amacıyla birincil verilere dayalı olarak Edirne'de anket uygulaması yapılmış ve 415 katılımcıdan sağlanan veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının, katılımcıların iş doyumları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılarındaki artışın, iş doyumlarını olumlu yönde arttırdığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Doyumu, İşletme Çalışanları

Abstract

Today, globalization and increasing competition make it difficult for businesses to maintain their existence. The most important element that will ensure the continuation and continuity of the enterprises is the presence of qualified employees. Recruiting new employees, providing the necessary training and ensuring that they have sufficient experience is a difficult process, both time and financially. Therefore, holding the trained, well-equipped and experienced employees will provide a competitive advantage. This will contribute to both the performance of the enterprise and its efficiency and productivity. The permanent stay and high performance of the

¹ Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 0000-0003-0470-9810
serdarcanbaz@klu.edu.tr

² Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 0000-0003-4422-6813
hakan.gokgoz@klu.edu.tr

employees in the company depend on some factors. When employees perceive that they are treated fairly both in terms of rewards such as wages, promotions, raises, and the procedures applied, and also, when they feel satisfaction in terms of the organization they work and the work they do, this will contribute positively to both their own productivity and the efficiency of the business. In this study, a survey was conducted in Edirne based on primary data in order to examine the effect of organizational justice perceptions of employees on job satisfaction, and the data obtained from 415 participants were analyzed with the SPSS statistical program. According to the results, it was seen that three sub-dimensions of organizational justice, distributive justice, procedural justice and interactional justice, had a positive and significant effect on the job satisfaction of the participants, and the increase in the organizational justice perceptions of the employees participating in the research increased their job satisfaction positively.

Key Words: Organizational Justice, Job Satisfaction, Business Employees

1.Giriş

Küreselleşme eğilimi, teknolojik gelişmeler ve yeni iş uygulamaları gibi yaşanan hızlı değişimler, dünyadaki tüm örgütleri sürekli olarak etkilemektedir. Bu yüzden birçok örgüt rekabet avantajı elde etmek için kilit çalışanların örgütte kalmasını sağlama konusuna önem vermektedir. Çünkü başarılı örgütler, çalışanların elde tutulmasının sektördeki liderliklerini ve büyümelerini sürdürmek için önemli olduğunun farkındadırlar (Fatt vd., 2010, s. 65; Abasi vd., 2014, s. 132). Başarılı, yetişmiş ve donanımlı insan kaynakları, rakipler tarafından ikame edilmesi zor olan ve rekabet avantajı sağladığından kritik bir unsur olarak görülmektedir (Saifi & Shahzad, 2017, s. 127). Dolayısıyla örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için etkili çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar, çünkü çalışanlarının çabaları ve bağlılıkları olmadan örgütlerin başarılı olmaları ve ayakta kalmaları zordur. Bu yüzden rekabet ortamındaki küresel işletmeler için, çalışanların iş doyumunu ve adalet olgusu, örgütlerin performansını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Al-Zu'bi, 2010, s. 102). Günümüzde örgütler, örgütsel amaçlarına ulaşmak için uygun stratejiler, politikalar ve farklı taktikler üzerinde çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları, örgütlerin en önemli parçalarından birini oluşturduğu için (Al-Douri, 2020, s. 351), örgütler her zaman nitelikli eleman arayışındadır ve insan kaynağı elde tutulması en zor olan varlık türüdür, bu nedenle örgütlerin çalışanların memnuniyetini etkileyebilecek faktörlere odaklanması gerekmektedir. Bu faktörler içerisinde örgütsel adalet, bireyin alması gereken ödülleri adilliklerini nasıl algıladığını ve aslında örgütten ne aldığını açıklayan kilit bir öneme sahiptir. Adalet, bir örgütün çalışanlarının iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çünkü çalışanın doyum sağlaması, verimliliğinde de önemli bir role sahip olmakta ve örgütün başarısına katkı sağlamaktadır (Iqbal, 2013, s. 48).

Çalışanlar, ödüllerin veya kazanımlarının örgüte gerçek katkıları için olduğundan ve ödül politikalarıyla tutarlı olduğundan emin olduklarında ve yaptıkları iş için adil bir şekilde ödüllendirildiklerini hissettiklerinde daha fazla doyuma ulaşmaktadırlar (Iqbal, 2013, s. 48). İş doyumu yüksek olan çalışanlar, yaptıkları işin kalitesine önem veren, örgüte bağlı, daha yüksek üretkenliğe ve verime sahip olan, yüksek performans gösteren, elinden gelenin en iyisini yapmak için yüksek motivasyona sahip kişilerdir. Bu özellikler, bir örgüt için rekabet avantajı, gelir artışı, büyüme gibi konular bakımından önemlidir. Ayrıca örgütler, böyle çalışanları ellerinde tuttuklarında, yeni çalışanları eğitmek için ek harcamaya gerek kalmamaktadır. Aynı zamanda örgütün artan performans kapasitesi, ilgilenen yatırımcılara da güven yaratmaktadır. Bu nedenle, çalışanların elde tutulması, örgütün uzun vadeli büyümesi ve başarısı için önem arz etmektedir (Fatt vd., 2010, s. 65). Örgütler, günümüzün rekabetçi iş ortamında hayatta kalabilmek için çok farklı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu zorluklardan biri, çalışanlarının performanslarını doğrudan etkileyen faktörlerin belirlemesidir. Örgütsel adalet ve iş doyumu kavramları bunların başında gelmektedir. Nitelikli çalışanların, örgütte yüksek verimliliğe ve performansa sahip olduğu bilinmektedir. Yüksek performans ve verim için ise çalışanlar açısından adaletin ve iş doyumunun sağlanması kilit faktördür. Dolayısıyla çalışanların iş doyumu sağlanması ve örgütsel adalet algılarının olumlu olması, hem kendi performanslarına hem de örgüte olumlu katkı sağlayarak örgüte rekabet avantajı yaratmaktadır (Parven & Awan, 2018, s. 260-261). Bu çalışmada, öncelikle araştırmada kullanılan değişkenler olan örgütsel adalet ve iş doyumu kavramlarına yer verilmiş, ardından araştırmanın yöntemiyle ilgili açıklamalar yapılarak elde edilen verilerin analizleri ve bulunan sonuçların yorumları yapılmıştır.

2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramının son yıllarda büyük ilgi görmesinin nedeni, buldukları örgüt tarafından kendilerine adil davranıldığını algılayan çalışanların, örgütle olumlu ilişkiler geliştirme ve sürdürme eğiliminde olmaları, örgüte karşı daha fazla bağlılık, güven ve memnuniyet hissetmeleridir (Bakhshi vd., 2009, s. 145). Örgütsel adalet, işgörenlerin, işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair kararı nasıl verdikleri ve bunların da işe dair diğer unsurları ne şekilde etkilediği ile ilgilidir (Al-Zu'bi, 2010, s. 103). Çalışanlar bu yargıda bulunurken elde edilen sonucun uygun, ahlaki veya etik olup olmadığını değerlendirmektedir ve çalışanın karar verme süreci açısından algısı, adalet algısıyla ölçülmektedir (Rifai, 2005, s. 132). Genel olarak örgütsel adalet, çalışanın örgütün farklı uygulama ve faaliyetlerine ilişkin adalet algısı olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda çalışanlar iki aracı belirleyiciden yararlanmaktadır; yapısal belirleyiciler ve sosyal belirleyiciler. Yapısal belirleyiciler, kaynakların tahsisinde algılanan adaletle dayalıdır; prosedürler, performans değerlendirme, ücretlendirme ve yönetsel çatışmaların çözümü gibi örgütsel uygulamaları içermektedir. Sosyal belirleyiciler ise bireylerin davranışlarına

odaklanmakta, yani bireyler arasındaki mevcut ilişkilerle ilgilenmektedir (Al-Douri, 2020, s. 352). Örgütsel adalet, çalışanların örgütün kurallarını, aralarındaki etkileşimi ve işin sonuçlarını anlamlı bir şekilde nasıl anlayabildiklerini ifade etmektedir (Nurak & Riana, 2017, s. 31). Örgütsel adalet, çalışanların bir örgüt tarafından kendilerine yapılan muameleye ilişkin algı ile belirlenmektedir. Örgütsel adalet, karşılıklı düşünmeye izin veren ve hem başkalarıyla ilişkileri hem de onların fiziksel, psikolojik ve sosyal refahına etki eden unsurları belirleyen bir erdem şeklinde yorumlanabilir. Adaletli bir süreç, herkese tutarlı bir şekilde uygulanan, önyargısız, doğru, düzeltilebilir ve etik değerlere uygun bir süreci ifade etmelidir (Dong & Phuong, 2018, s. 114). Özetle örgütsel adalet, çalışanlara nasıl davranıldığıyla yani örgütte çalışanlara adil davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir (Yaghoubi vd., 2012, s. 996).

Kavramsal olarak adalet algısında çalışanlar, buldukları örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, elde ettikleri sonuçların (ücret veya statü gibi) girdilere (çaba veya zaman gibi) oranını iş arkadaşları ile karşılaştırarak belirlemektedirler. Bu da çalışanların ücret, terfi gibi sonuçların dağılımına ilişkin yönetsel kararların adaleti hakkındaki algılarını ifade etmektedir. Ardından çalışanların odak noktası, verilen karardan ziyade, kararın nasıl verildiğine kaymaktadır. Bu durumda resmi karar prosedürlerinin uygulanmasında kişiler arası muamelenin kalitesi ortaya çıkmaktadır (Bakhshi vd., 2009, s. 146). Bu yüzden örgütsel adalet değerlendirilirken, ödüller, süreçler ve kişilerarası ilişkiler dikkate alınmaktadır (Nurak & Riana, 2017, s. 31). Algılanan örgütsel adalet, çalışanların veya grupların bir örgütten aldıkları muamelenin adillğine ilişkin algılarını ve bu tür algılara gösterdikleri davranışsal tepkileri ifade etmektedir (Abasi vd., 2014, s. 133). Örgütsel adaletin göstergeleri, görev özellikleri, örgütsel güven, geri bildirim sıklığı, yönetsel performans ve örgüt kültürüdür. Bunların yanı sıra, adil terfi fırsatları, sıkı çalışmanın ödüllendirilmesi, adil performans değerlendirme prosedürleri, yöneticilerin adil tutumları, performansa, becerilere ve eğitime dayalı ödüller de sayılabilmektedir (Jufrizen & Kanditha, 2021, s. 4).

İnsan kaynakları tüm sektörlerde hayati bir rol oynamaktadır. Buna göre örgütte adalet, çalışanın iş doyumunun artmasına katkı sağlayan hayati bir faktördür. Çalışanların etik, eşit ve adil muamele görmesi olarak tanımlanan örgütsel adalet, örgütte görevlerin, stratejilerin ve yöntemlerin adil bir şekilde dağıtılmasını da içermektedir (Jameel vd., 2020, s. 61). Buna göre örgütsel adalet, işgörenin işinde gördüğü muamelenin adil olduğuna ilişkin algısını ve bu tür algılara davranışsal tepkisini tanımlamaktadır. Çünkü çalışanların performansı, haksız muamele veya adaletsizlik hissettikleri durumunda olumsuz etkilenmektedir. Bu sonuçlar da olumsuz duygu ve davranışlara, işin kalitesinde düşüş ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin azalmasına yol açmaktadır (Fatimah vd., 2011, s. 116). Adaletsizlik algısı, çalışanların hem davranışları hem de duyguları üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır, bunların

başında yüksek personel devir hızı gelmektedir (Jameel vd., 2020, s. 61). Sosyal kimlik teorisine göre, bir örgütün toplumun sosyal açıdan sorumlu bir üyesi olarak algılanması, çalışanlara gelişmiş bir benlik imajının yanı sıra örgütü ile gurur duyma, iş doyumunu gibi olumlu duygular sağlaması, örgütün varlığı için önemlidir (Tziner vd., 2011, s. 69). Bu yüzden de örgütsel adalet, çalışanlar için örgüte güven, bağlılık, performansta artış, yardımsever olma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütlere güçlü faydalar yaratmaktadır (Nurak & Riana, 2017, s. 30). Mevcut literatürde örgütsel adalet; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyuta dayalı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Al-Douri, 2020, s. 352).

2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanın örgütten aldığı sonuçların algılanan adaletini (Yaghoubi vd., 2012, s. 996), ayrıca ödül, teşvik, kaynak, gelir, prim, terfi veya cezaların belirlenen kriterlere göre adil bir şekilde dağıtılmasını ve bu dağıtımlara çalışanların kendi aralarındaki tepkilerini ifade etmektedir (Jameel vd., 2020, s. 62). Sonuçlar eşitlik, ihtiyaç veya katkı temelinde dağıtılabilir ve dağıtımın adil olup olmadığını çalışanlar diğerleriyle karşılaştırarak belirlemektedirler (Rifai, 2005, s. 135; Al-Zu'bi, 2010, s. 103; Yaghoubi vd., 2012, s. 996). Ayrıca bu durum çalışanlara, kazanımlarının adil, uygun ve etik olup olmadığı konusunda da fikir vermektedir (Al-Douri, 2020, s. 352). Adams'ın eşitlik teorisi, örgütsel adaletin temelini ele almaktadır ve çalışanların başarı ve doyum düzeyi, büyük ölçüde çalışma ortamındaki bireyler arasındaki eşitlik algısına bağlıdır. Bu teoriye göre, çalışanlar genellikle işyerindeki başarılarını diğer meslektaşlarının başarılarıyla ve belirli durumlarda ise maaş, terfi, iş yükü ve haklar açısından aldıkları ile karşılaştırmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde adil ve hakkaniyetli davranışları gözlemlemelerini ve bu algılara bireylerin tepkilerini yansıtmaktadır (Jameel vd., 2020, s. 62). Adams'a göre çalışanların endişe ettiği şey, sonuçların kendisi değil, bu sonuçların adil olup olmama durumudur (Bakhshi vd., 2009, s. 146; Abasi vd., 2014, s. 133). Yani örgüt içindeki çalışanlar, diğer çalışanlara oranla girdileri veya katkıları ile çıktıkları veya ödülleri karşılaştırarak eşitlik veya eşitsizlik duygusuna varmaya çalışmaktadırlar (Altahayneh vd., 2014, s. 131). Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların çalışanlara gerçek performanslarına göre dağılımı bakımından önem kazanmaktadır. Söz konusu kaynak tahsisi, liyakat veya performansa dayalı değilse, çalışanların dağıtım adaletsizliğiyle karşılaşma olasılığı yüksektir (Afridi & Baloch, 2018, s. 240). Bunun aksine çalışanlar, girdilerine ve örgüte olan katkılarına göre ödül alırlarsa sonucun adil olacağı ortadadır ve sonuç adil veya haksız olarak algılandığında, her iki durumda da kişide tatmin, tatminsizlik, öfke, mutluluk, gurur veya suçluluk gibi duygulara yol açmaktadır (Mushtaq vd., 2014, s. 6).

2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, çalışanların bir süreci düzenleyen kural ve prosedürlerin adilliği hakkındaki algılarını ifade etmektedir. Burada sürecin tarafsızlığı, çalışanlara yapılan muamele ve karar verme yetkisinin güvenilirliği gibi usullere ve işlemlere ilişkin konular ön plandadır (Al-Zu'bi, 2010, s. 103; Tziner vd., 2011, s. 68). Bir işlemin adil olarak algılanması için karşılanması gereken altı kriter bulunmaktadır. Prosedürler (a) çalışanlar arasında tutarlı olmalı, (b) önyargıdan arınmış (örneğin, bir tarafın menfaatinin olmaması), (c) doğru bilgilerin toplanmasını ve kullanılmasını sağlamalı, karar verirken ise, (d) yanlış kararları düzeltmek için bir sistem oluşturulmalı, (e) geçerli etik ve ahlak standartlarına uyulmalı ve (f) karardan etkilenen çeşitli grupların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlamalıdır (Bakhshi vd., 2009, s. 146). İşlemsel adalette hangi sonuçların elde edildiğinden ziyade, bu sonuçların nasıl belirlendiği, süreçleri ve prosedürleri, adaletin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla kullanılan prosedür, gerçek sonuçların kendisinden daha önemli görülmektedir. Çünkü çalışanlar, karar verme prosedürlerini adil olarak algıladıklarında, işle ilgili karar alma ve örgütsel süreçlere ilişkin inançları paylaşma özgürlüğüne ulaşma ve iş doyumunu gibi olumlu algılara ulaşmaktadır (Rifai, 2005, s. 134). İşlemsel adalette, adillik, karşılıklı iletişim, yöneticiye güven, beklentilerin açıklığı ve performans değerlendirmesinin anlaşılır olması önemlidir (Fatt vd., 2010, s. 66). Dolayısıyla çalışanlar, sonuçlardan bağımsız olarak, kullanılan prosedürlerin şeffaf, açık ve adil olmasını istemektedir (Jameel vd., 2020, s. 62). Bu da, karar vericilerin karar verme sürecinde kullandıkları politika ve uygulama araçlarıyla ilgilidir (Al-Douri, 2020, s. 353; Afridi & Baloch 2018, s. 240). Bu yüzden de adil bir süreç, herkes için tutarlı bir şekilde uygulanan, önyargısız, doğru, şeffaf, düzeltilebilir ve etik bir süreç olmalıdır (Abasi vd., 2014, s. 133; Mushtaq vd., 2014, s. 7).

2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgütsel prosedürlerin yürürlüğe girmesi ve uygulanması sırasında görülen çalışanlar arası muamelenin kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Al-Zu'bi, 2010, s. 103; Abasi vd., 2014, s. 133). Etkileşimsel adalet, amir veya yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarına göre belirlenmektedir (Mushtaq vd., 2014, s. 7). Bu bakımdan, yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkinin doğası olarak da tanımlanmaktadır. Adaletin yaratılması ve yönetimi, çalışanların üretkenliğini ve davranışlarını etkilediği için örgütler için çok önemlidir (Iqbal, 2013, s. 49). Ayrıca etkileşimsel adalet, amirlerin çalışanlara saygılı ve onurlu davranması gibi toplumsal duyarlılığı gösteren çeşitli eylemleri de içermektedir. Algılanan adaletsizliklerin önemli bir bölümünün, kişisel olarak çalışanlara nasıl davranıldığıyla ilgili olduğu bilinmektedir (Al-Zu'bi, 2010, s. 103). Etkileşimsel adalet, astları ilgilendiren kararlar sırasında dürüst, saygılı, bütüncül ve adaletli olunmasıyla ifade edilmektedir (Jameel vd., 2020, s. 62). Bu da, örgütte uygulanan politikalar ve prosedürler karşısında çalışanların gördüğü muamelenin kalitesine ilişkin bir algı oluşturmaktadır (Al-Douri, 2020, s. 353). Dolayısıyla etkileşimsel adalet iki ana bileşene ayrılmaktadır; çalışanlara örgüt ve

yöneticileri tarafından saygılı davranılma derecesi ve çalışanlara iletilen bilgilerin ve açıklamaların uygunluğu (Tziner vd., 2011, s. 68). Burada adalet, amirlerin astlarına karşı saygılı ve onurlu davranmasının bir sonucu olarak inşa edilir ve çalışanlara üstleri tarafından ne ölçüde saygı, nezaket ve itibarla davranıldığı ile ilgilidir. Bağırma, zorbalık ve aşağılama gibi sözlü ve pasif saldırganlık biçimleri, astların algılanan adaleti üzerinde olumsuz bir etkiye sahipken, haysiyet, saygı ve samimiyetle davranılması, çalışanların etkileşimsel adalet algılarını etkilemektedir (Al-Douri, 2020, s. 354).

3. İş Doyumu Kavramı

Günümüzde işletmeler, etkinlik ve verimlilik bakımından insan unsurunun ön planda olduğu sosyal sistemlerdir. Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için etkili yöneticilere ve çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla çalışanlarının çabaları ve bağlılıkları olmadan başarılı olamazlar. Çalışanların iş doyumu, örgüt performansını etkileyen temel değişken olarak kabul edilmektedir (Yaghoubi vd., 2012, s. 995). Örgütsel başarı, bir yandan çalışanların performansına ilişkin yüksek etkinlik ve üretkenliği, diğer yandan sağlıklı iş ve sağlıklı örgütler çerçevesinde çalışanların refahını sağlamaya yönelik stratejiler gerektirmektedir. Çalışanların iş doyumunun sağlanması, beşeri sermayeyi destekleyen stratejiler arasında merkezi ve vazgeçilmez bir rol oynamaktadır (Gori vd., 2020, s. 1). İş doyumu, çalışanın iş sorumluluklarındaki davranışsal, bilişsel ve duygusal unsurları değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu da, bir çalışanın işten aldığı zevkten kaynaklanan olumlu bir duygusal durumu ifade etmektedir (Altahayneh vd., 2014, s. 131). Tanım olarak, iş doyumu, bir çalışanın iş durumunun değerlendirilmesine dayalı olarak ortaya çıkan işine karşı olumlu tutumdur. Yapılacak işin niteliği ve türü, çalışanın istek ve değerlerine uygunsa, hoş bir çalışma durumu oluşmaktadır. Başka bir görüşe göre, iş doyumu, iş faktörleri, kişisel uyum ve iş dışındaki bireysel sosyal ilişkiler dahil olmak üzere birçok özel tutumun sonucu olan genel bir tutumdur. Çalışan tarafından hissedilen iş doyumu iki faktörden etkilenir: İçsel faktörler, çalışanın ilgili olan, her çalışanın örgütte çalışmaya başladığından beri getirdiği, bireyin içinden gelen faktörlerdir, ve dışsal faktörler ise çalışma ortamının fiziksel durumu, diğer çalışanlarla etkileşimler, performans sistemi gibi unsurlardır. Bir çalışanın iş doyumu göstergeleri, işinden zevk alma, işini sevme, olumlu iş morali, iş disiplini ve iş performansı gibi birçok şeyden görülebilir (Jufrizen & Kanditha, 2021, s. 5).

İş doyumu, bir çalışanın işinin algılanmasından veya iş değerlerine olanak sağlamasından kaynaklanan bir heyecan duygusudur (Nurak & Riana, 2017, s. 31). İş doyumu genel olarak bir çalışanın işine karşı tutumu veya işin kendisi ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettikleri olarak tanımlanmaktadır. (Dong & Phuong, 2018, s. 115). Başka bir tanımda ise iş doyumu, çalışanların işlerini ve işlerinin çeşitli yönlerini sevme derecesini ölçen tutumsal bir değişken olarak algılanan ve çalışanın

işinden gerçekten memnun olmasına yol açan psikolojik, fizyolojik ve çevresel unsurların bileşimi şeklinde belirtilmektedir (Abasi vd., 2014, s. 133). İş doyumunda çalışanın işinden istediği ile elde ettiği arasındaki algılanan ilişki önemlidir. Bunlar ücret, yan haklar, terfi, çalışma koşulları, denetim, örgütsel uygulamalar ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi yönleri de kapsamaktadır (Yaghoubi vd., 2012, s. 997; Zainalipour vd., 2010, s. 1987).

İş doyumunu, duygusal olarak bireyin mevcut duygusal durumunu yansıtırken, bilişsel olarak da mevcut durumu analiz ederek beklenti ve standartları değerlendirmeye yardımcı olmaktadır (Jameel vd., 2020, s. 63). Yeni bir çalışana işe almanın ve eğitmenin maliyeti çok yüksek olduğundan ve hiçbir örgütün yeni bir çalışana işe almak için yeterli kaynağı ve zamanı olmadığından, çalışanların iş doyumunu sağlamak örgüt açısından çok önemlidir (Imran vd., 2015, s. 842). Çalışanlar, yaptıkları işin anlamlı olduğunu ve girdilerinin paydaşlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu fark etmeye başladıklarında doyum hissederler. Buna göre bir örgüt, çalışanlarının tutum ve davranışlarını gözlemleyerek iş doyum düzeyleri hakkında kolayca fikir sahibi olabilir. Bu sayede, çalışanların iş doyumunun artması, örgütsel performansta ve verimlilikte artışa yol açacaktır (Imran vd., 2015, s. 841). Ayrıca iş doyumunu yüksek çalışanlar, sürekli kalite iyileştirmede daha yenilikçi faaliyetlere ve organizasyonlarda karar alma süreçlerine daha fazla katılıma sahiptir (Al-Zu'bi, 2010, s. 103). İş doyumunu, mesleki mutluluğun en etkili göstergelerinden biridir (Al-Douri, 2020, s. 354) ve bir çalışanın bulunduğu örgüte karşı tutumsal tepkisidir. (Bakhshi vd., 2009, s. 147). İş doyumuna sahip çalışanların varlığı, örgütsel adaletin varlığını da göstermektedir (Iqbal, 2013, s. 50; Tziner vd., 2011, s. 68). Çalışanların düşük iş doyumunu yaşamaları durumunda devamsızlık, performansta düşüş, düşük bağlılık ve işten ayrılma gibi birey ve örgüt üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır (Fatimah vd., 2011, s. 116).

4. Yöntem

Bu araştırmanın amacı, çeşitli sektörlerde çalışanların, algılanan örgütsel adalet düzeyleri ile iş doyum düzeylerini belirleyerek, örgütsel adalet algılarının iş doyumlarına etki edip etmediğini ortaya koymaktır. Araştırmada birincil veriler elde etmeye yönelik Edirne ilinde anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında örgütsel adaleti ölçmek için, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “örgütsel adalet ölçeği” ve katılımcıların iş doyum düzeylerini ölçmek için ise Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen “Minnesota doyum ölçeği” kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunda katılımcıların demografik bilgileri ile, örgütsel adalet ve iş doyumunu ölçeklerindeki ifadelerle “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde (5 seçeneikli likert) yanıt vermeleri istenmiştir. Araştırma için gerekli bilimsel çalışma

ve etik kurul izni alınmıştır (21/05/2020 tarihli ve 35523585-199-E.8110 sayılı resmi yazı).

Araştırmadan elde edilen verilerle katılımcıların demografik özellikleri açıklanmış, ardından kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca bağımsız gruplarda t testi, One-Way ANOVA ve Tukey testi uygulanarak ölçeklerdeki faktörlerin demografik özelliklerle ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algılarının iş doyumlarına olan etkisini ortaya koyabilmek için oluşturulan hipotezler ışığında belirlenen model ile çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen istatistikler % 95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Araştırma evreni sınırlandırılarak çalışma sadece Edirne ili kapsamında yürütülmüştür. Bu çerçevede anketler, Edirne ilinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki işletme çalışanlarına uygulanmıştır. Bu bağlamda en az örneklem büyüklüğünün tespiti amacıyla $n=(t^2*s^2)/d^2$ formülü değerlendirilerek (Kalaycı, 2010, s. 69; Akbulut, 2019, s. 125) bu araştırma için en az örneklem büyüklüğünün 384 birim olduğu hesaplanmıştır. Nisan-Haziran 2021 tarihleri arasında kolayda örnekleme kullanılarak 600 adet anket dağıtılmış, analize elverişli bulunmayan, eksik/hatalı olan anketler dahil edilmeyerek 415 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Böylece anketlerin geri dönüş oranı $(415/600=0,69)$ % 69 şeklinde bulunmuştur.

5. Bulgular

Araştırma kapsamına dahil olan 415 katılımcıdan sağlanan veriler, istatistik paket programı (SPSS 20) yardımıyla analiz edilmiştir. Ölçeklere uygulanan güvenilirlik testi sonuçlarına göre örgütsel adalet ölçeği için $\alpha=0,89$ ve iş doyum ölçeği için ise $\alpha=0,81$ ve anketin tamamı için Cronbach Alfa katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu oran araştırmada kullanılan ölçeklerdeki sonuçlara güvenilebileceği şeklinde yorumlanabilir (Alpar, 2011, s. 815). Ardından yapılan faktör analizi sonucunda iş doyum ölçeği tek boyut olarak değerlendirilirken, örgütsel adalet ölçeği ise dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, işletmelerde çalışan, eğitimci, idareci, asistan, aşçı, avukat, garson, güvenlikçi, eczane çalışanları, eksper, sigortacı, büro elemanları, işyeri sahipleri, muhasebeci, çeşitli işlerden sorumlu işçiler ve operatör, kasiyer, satış elemanı-tezgahtar-reyon görevlisi gibi ile anket gerçekleştirilerek; turizm, eğitim, endüstri, inşaat, sağlık, gıda, serbest meslek ve sigorta sektörlerindeki çalışanlardan örnekler alınmaya çalışılmıştır. 415 katılımcıdan elde edilen veriler tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

	f	%		f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	144	34,70	Bekar	209	50,40
Erkek	271	65,30	Evli	206	49,60
Gelir Grupları			Eğitim Durumu		
....-2500	99	23,90	İlköğretim	77	18,60
2501-3000	101	24,30	Lise	187	45,10
3001-3500	72	17,30	Önlisans	53	12,80
3501-4500	66	15,90	Lisans	76	18,30
4501-6000	36	8,70	Yüksek Lisans	22	5,30
6001+	41	9,90	Çocuk Sayısı		
Yaş Grupları			Yok	216	52,00
19-24	78	18,80	1	69	16,60
25-29	117	28,20	2	88	21,20
30-35	113	27,20	3-5	42	10,10
36-40	54	13,00	Sektör		
41-50	40	9,60	Eğitim	20	4,80
51-64	13	3,10	Endüstri	181	43,60
Kıdem Grupları			Gıda	91	21,90
0-1	60	14,50	İnşaat	20	4,80
2-3	95	22,90	Sağlık	20	4,80
4-7	159	38,30	Serbest Meslek	23	5,50
8-10	49	11,80	Sigorta	40	9,60
11-20	52	12,50	Turizm	20	4,80

Tablo 1'e göre araştırmaya dahil olan 415 çalışanın % 34,70'i kadın ve % 65,30'u erkek, % 49,60'ı evli ve % 50,40'ı bekar olarak saptanmıştır. Katılımcıların % 23,90'ı 2500 liranın altında, % 24,30'u 2500 ile 3000, % 17,30'u 3000 ile 3500, % 15,90'ı 3500 ile 4500, % 8,70'i 4500 ile 6000 lira arasında ve % 9,90'ı 6000 lira üzerinde gelir elde etmektedir. Katılımcıların % 18,80'i 19-24, % 28,20'si 25-29, % 27,20'si 30-35, % 13,00'ü 36-40, % 9,60'ı 41-50 ve % 3,10'u ise 51-64 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 18,60'ı ilköğretim, % 45,10'u lise, % 12,80'i önlisans, % 18,30'u lisans ve % 5,30'u yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların % 52,00'sinin çocuk sahibi olmadığı, % 16,60'ının 1, % 21,20'sinin 2 ve % 10,10'unun 3 ila 5 arasında çocuğa sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 14,50'si 1 yıl ve altında, % 22,90'u 2-3, % 38,30'u 4-7, % 11,80'i 8-10 ve % 12,50'si ise 11 ila 20 yıl arası kıdeme sahiptir. Katılımcıların % 4,80'inin eğitim, % 43,60'ının endüstri, % 21,90'ının gıda, % 4,80'inin inşaat, % 4,80'inin sağlık, % 5,50'sinin serbest meslek, % 9,60'ının sigorta ve % 4,80'inin turizm sektöründe oldukları görülmektedir.

Tablo 2. Boyutlara İlişkin Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Min	Max	\bar{x}	S.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
----------	-----	-----	-----------	---------	-----------	----------

İş doyumunu	1,65	4,75	3,66	0,47	-0,92	2,51
Dağıtım Adaleti	1,40	5,00	3,43	0,77	-0,40	-0,46
İşlemsel Adalet	1,83	5,00	3,68	0,63	-0,45	0,19
Etkileşimsel Adalet	2,00	5,00	3,96	0,59	-0,69	0,83

Tablo 2’de araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ilişkin istatistikler belirtilmiştir. Buna göre, iş doyumunu ($\bar{x} = 3,66$), dağıtım adaleti ($\bar{x} = 3,43$), işlemsel adalet ($\bar{x} = 3,68$) ve etkileşimsel adalet ise ($\bar{x} = 3,96$) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İş doyumunu ortalaması ile örgütsel adalet boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, tamamının ortalamalarının yüksek olduğu ve bunun da katılımcıların hem örgütsel adalet hem de iş doyumunu bakımından olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca aynı tablodaki çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde boyutların normal dağılım sınırları içerisinde oldukları görüldüğünden (Cameron, 2004, s. 254; Kalaycı, 2010, s. 85) araştırmaya katılanların demografik özellikleri temeli eksenindeki farklılaşmaların tespit edilebilmesi için t testi, ANOVA testi ve Tukey testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	S.Sapma	t	p
İşlemsel Adalet	Kadın	144	3,52	0,60	-3,80	0,00*
	Erkek	271	3,77	0,63		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	144	3,86	0,59	-2,32	0,02*
	Erkek	271	4,01	0,59		

Katılımcıların cinsiyetleri bakımından t testi sonuçlarına göre işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında istatistiksel farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre hem işlemsel adalet boyutunun hem de etkileşimsel adalet boyutunun erkek katılımcılarda ($\bar{x} = 3,77$ ve $\bar{x} = 4,01$) kadın katılımcılara göre daha yüksek algılandığı görülmektedir. Buna karşın dağıtım adaleti ve iş doyumunu bakımından cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{x}	S.Sapma	t	p
İşlemsel Adalet	Bekâr	209	3,60	0,62	-2,87	0,00*
	Evli	206	3,77	0,62		
Etkileşimsel Adalet	Bekâr	209	3,89	0,56	-2,46	0,01*
	Evli	206	4,03	0,62		

Katılımcıların medeni durumları açısından t testi sonuçlarına göre işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında istatistiksel farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Hem işlemsel adalet boyutunun hem de etkileşimsel adalet boyutunun evli katılımcılarda ($\bar{x} = 3,77$ ve $\bar{x} = 4,03$) bekar katılımcılara göre daha yüksek algılandığı görülmektedir.

Buna karşın dağıtım adaleti ve iş doyumunu bakımından medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumu, Çocuk Sayısı ve Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi

Boyutlar	Eğitim Durumu		Çocuk Sayısı		Yaş Grupları	
	F	p	F	p	F	p
Dağıtım Adaleti	2,44	0,05	5,99	0,00*	6,18	0,00*
İşlemsel Adalet	3,33	0,01*	0,68	0,56	2,35	0,04*
Etkileşimsel Adalet	4,35	0,00*	1,20	0,31	1,32	0,26
İş Doyumu	13,05	0,00*	3,51	0,02*	2,72	0,02*

* p<0,05 seviyesinde anlamlı

Katılımcıların eğitim durumları bakımından ANOVA testi sonuçlarına göre işlemsel adalet, etkileşimsel adalet boyutları ile iş doyumunda istatistikî farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,05). Bu farklılıkların düzeylerini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işlemsel adalet algısı yüksek lisans ($\bar{x}=3,89$) ve lisans ($\bar{x}=3,87$) mezunlarında fazla iken önlisans ($\bar{x}=3,55$) mezunlarında diğer gruplara göre düşük bulunmuştur. Etkileşimsel adalet algısı, lisans ($\bar{x}=4,15$), yüksek lisans ($\bar{x}=4,02$), ilköğretim ($\bar{x}=4,02$), önlisans ($\bar{x}=3,99$) ve lise ($\bar{x}=3,84$) mezunlarının tamamında yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. İş doyumunu düzeylerinde ise yüksek lisans ($\bar{x}=4,11$) mezunları en fazla doyuma sahipken ilköğretim ($\bar{x}=3,52$) mezunları en düşük doyuma sahiptir denilebilir.

Katılımcıların çocuk sayıları açısından dağıtım adaleti ile iş doyumunu değişkenlerinde istatistikî farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların düzeylerini belirlemek için yapılan Tukey testine göre dağıtım adaleti algısı çocuk sayısı 1 olanlarda ($\bar{x}=3,59$) ve 3 ila 5 arasında olanlarda ($\bar{x}=3,10$) orta düzeylerde görülmekte, iş doyumunu düzeyi ise çocuğa sahip olmayan çalışanlarda ($\bar{x}=3,71$) gibi yüksek düzeydeyken, çocuk sayısı 2 ($\bar{x}=3,55$) ve 3 ila 5 arasında ($\bar{x}=3,55$) olan çalışanlarında ortalamanın üzerinde değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş aralıkları bakımından dağıtım adaleti ve işlemsel adalet boyutları ile iş doyumunda istatistikî farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların düzeylerini belirlemek için Tukey testi uygulanmış ve buna göre dağıtım adaleti algısı 51-64 yaş arası çalışanlarda ($\bar{x}=3,72$) en yüksek değere sahipken, 36-40 yaş arası çalışanlarda ($\bar{x}=3,07$) en düşük değer, işlemsel adalet algısı 25-29 yaş arası çalışanlarda ($\bar{x}=3,77$) en fazla değerdeyken 51-64 yaş arası çalışanlarda ($\bar{x}=3,31$) daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların iş doyumunu düzeylerinde ise 25-29 yaş arası çalışanların ($\bar{x}=3,77$) en fazla iş doyumuna sahip olduğu, diğer yaş grubundakilerin ise ortalama iş doyumunu değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Katılımcıların Kıdemleri, Gelir Durumu ve Sektörlerine Göre ANOVA Testi

Boyutlar	Kıdem		Gelir Durumu		Sektör	
	F	p	F	p	F	p
Dağıtım Adaleti	1,87	0,11	3,91	0,00*	18,99	0,00*
İşlemsel Adalet	2,37	0,05	3,30	0,01*	17,96	0,00*
Etkileşimsel Adalet	4,12	0,00*	5,18	0,00*	12,68	0,00*
İş Doyumu	0,38	0,82	1,92	0,09	29,62	0,00*

* p<0,05 seviyesinde anlamlı

Katılımcıların kıdemleri açısından sadece etkileşimsel adalet boyutunda istatistiki bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın düzeyini belirlemek için yapılan Tukey testi, etkileşimsel adalet algısının kıdeme göre 11-20 yıl arası çalışanlarda (\bar{x} =4,21), 1 yıl ve altında çalışanlarda (\bar{x} =4,06) ve 8-10 yıl arası çalışanlarda (\bar{x} =3,92) en yüksek değerlere sahip olduğunu ve genel ortalamanın 3,92 olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların gelir durumları bakımından dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında istatistiki farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların düzeylerini belirlemek için Tukey testi uygulandığında, gelir durumları düzeylerinde dağıtım adaleti algısı, işlemsel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı 6000 lira ve üzeri (\bar{x} =3,89, \bar{x} =3,97, \bar{x} =4,06) ücret alanlarda en fazla olarak bulunmuştur. Diğer gelir gruplarındaki örgütsel adalet algıları da ortalama seviyelerdedir.

Katılımcıların buldukları sektör açısından dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile iş doyumunda istatistiki farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların düzeylerini belirlemek için yapılan Tukey testine göre dağıtım adaleti algısı en yüksek olan inşaat (\bar{x} =4,12) sektörü iken, ardından serbest meslek (\bar{x} =3,97) gelmekte, buna karşın en düşük değer ise turizm (\bar{x} =2,76) sektöründe görülmektedir. Diğer sektörler ise ortalamanın üzerinde değerlere sahiptir. (eğitim (\bar{x} =3,82), sağlık (\bar{x} =3,82), gıda (\bar{x} =3,72), sigorta (\bar{x} =3,55) ve endüstri (\bar{x} =3,09) sektörleri).

İşlemsel adalet algısı en fazla olan sektör ise inşaat (\bar{x} =4,30) ve ardından eğitim (\bar{x} =4,12) gelmektedir. Yine en düşük değere sahip olan turizm (\bar{x} =2,80) sektörüdür. Diğer sektörler ise ortalamanın üzerinde (sigorta (\bar{x} =4,00), sağlık (\bar{x} =3,97), serbest meslek (\bar{x} =3,94), gıda (\bar{x} =3,69) ve endüstri (\bar{x} =3,53) sektörleri) değerlere sahiptir.

Etkileşimsel adalet algısının en yüksek saptandığı sektörler serbest meslek (\bar{x} =4,36) ve inşaat (\bar{x} =4,26) olarak görülmektedir. Aynı şekilde en düşük değere sahip turizm (\bar{x} =3,06) sektörüdür. Bunlar haricindekiler de ortalamanın üzerinde değerlere (eğitim (\bar{x} =4,09), gıda (\bar{x} =4,09), sağlık (\bar{x} =4,09), sigorta (\bar{x} =4,05) ve endüstri (\bar{x} =3,86) sektörleri) sahiptir.

İş doyumu düzeylerinin en yüksek olduğu sektörler ise eğitim ($\bar{x} =4,27$) ve sağlık ($\bar{x} =4,23$) sektörleridir. En düşük değer turizm ($\bar{x} =2,78$) sektöründe görülmektedir. Diğer sektörlerin tamamının da ortalamanın üzerinde iş doyumuna (sigorta ($\bar{x} =3,77$), serbest meslek ($\bar{x} =3,73$), gıda ($\bar{x} =3,65$), endüstri ($\bar{x} =3,61$) ve inşaat ($\bar{x} =3,52$) sektörleri) sahip oldukları ifade edilebilir.

Tablo 7. Boyutlar Arası Pearson Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	İş Doyumu
Dağıtım Adaleti	0,49**
İşlemsel Adalet	0,46**
Etkileşimsel Adalet	0,45**

** 0.01 seviyesinde anlamlı

Korelasyon tablosu incelendiğinde araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet algısının tüm boyutları ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş doyumu arasında ($p<0,01$) anlamlı etkileşimlerin olduğu görülmektedir. Bu etkileşimin ayrıntılarını belirlemek için çoklu doğrusal regresyon modeli geliştirilmiş, yazılan model için 3 hipotez geliştirilerek test edilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığını belirlemek üzere VIF katsayıları incelenmiş olup kabul edilebilir değerler aralığında ($VIF<10$) olduğu için (Kalaycı, 2010, s. 331) gerçekleştirilen analizde çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı ifade edilebilir. Geliştirilen model ve hipotezler aşağıda sunulmuştur. Araştırmanın modeline göre bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının alt boyutlarının, bağımlı değişken olan iş doyumuna olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda oluşturulan model şu şekildedir.

$$\text{İş Doyumu} = f(\text{Dağıtım Adaleti}, \text{İşlemsel Adalet}, \text{Etkileşimsel Adalet})$$

Buna göre araştırmaya konu olan değişkenler arası ilişkilerin varlığını saptamak amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilerek test edilmiştir.

H1: Dağıtım adaletinin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İşlemsel adaletin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Etkileşimsel adaletin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 8. Modele Ait ANOVA Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Mean Square	F	p
Regresyon	30,405	3	10,135	68,237	0,000 ^b
Artıklar	61,045	411	0,149		
Toplam	91,450	414			

R=0,577; R²=0,332; Ayarlanmış R²=0,328; S.E.= 0,38539

Bağımlı Değişken: İş Doyumu

b. Tahminciler:(Sabit), Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Geliştirilen modele ait ANOVA tablosuna göre, $F=68,237$ ve $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğu için model istatistiki olarak anlamlıdır. Ayrıca bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,332$ 'dir. Buna göre örgütsel adalet algısı, iş doyumunu değişkeninin % 0,33'lük kısmını açıklamaktadır.

Tablo 9. Modele Ait Regresyon Sonuçları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Doğrusal İstatistikler	
	B	Std. Hata				Hata Payı	VIF
(Sabit)	1,842	0,136		13,529	0,000		
Dağıtım Adaleti	0,204	0,029	0,334	7,119	0,000	0,739	1,354
İşlemsel Adalet	0,103	0,043	0,138	2,371	0,018	0,482	2,076
Etkileşimsel Adalet	0,187	0,042	0,236	4,403	0,000	0,566	1,766

Bağımlı Değişken: İş doyumunu

Elde edilen sonuçlara göre bağımsız değişkenlerin hepsinin p değerlerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. Buna göre; Dağıtım adaletinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır, İşlemsel adaletin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır, Etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır denilebilir. Beta katsayıları incelendiğinde ise, dağıtım adaleti boyutunun iş doyumunu üzerinde pozitif yönde ve en yüksek etkiye ($\beta=0,204$) sahip olduğu, ardından etkileşimsel adalet boyutunun iş doyumunu üzerinde pozitif yönde ($\beta=0,187$) etki ettiği ve son olarak da işlemsel adalet boyutunun iş doyumunu üzerinde pozitif yönde ($\beta=0,103$) etki ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda, dağıtım adaleti boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın iş doyumunu değişkeninde 0,204 birimlik artışa, etkileşimsel adalet boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın iş doyumunu değişkeninde 0,187 birimlik artışa ve işlemsel adalet boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın iş doyumunu değişkeninde 0,103 birimlik artışa neden olabileceği ifade edilebilir. Bu durum, örgütsel adalet algısının tüm boyutlarının iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

6. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeleri, bünyelerindeki kilit öneme sahip çalışanları ellerinde tutmaları ile mümkündür. Örgütlerdeki yetişmiş, deneyimli, donanımlı ve nitelikli iş gücünün varlığı örgütsel performansa yansımaktadır. Bu tür çalışanların işletmede uzun vadede kalmaları da, karşılaştıkları, algıladıkları veya hissettikleri bir takım durumlara ya da duygulara bağlıdır. Bunlardan ikisi örgütsel adalet ve iş doyumudur. Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet

algılarının iş doyumlarına etkisini incelemek amacıyla Edirne’de anket uygulanmış ve 415 katılımcıdan sağlanan veriler analiz edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların iş doyumunu, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların hem örgütsel adalet hem de iş doyumunu bakımından olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Hem işlemsel adalet boyutunun hem de etkileşimsel adalet boyutunun erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre daha yüksek algılandığı, aynı şekilde hem işlemsel adalet boyutunun hem de etkileşimsel adalet boyutunun evli katılımcılarda bekar katılımcılara göre daha yüksek algılandığı görülmektedir. İşlemsel adalet algısının yüksek lisans ve lisans mezunlarında, etkileşimsel adalet algısının tüm eğitim düzeylerinde ve iş doyumunu düzeylerinin ise yüksek lisans mezunlarında fazla olduğu saptanmıştır. Katılımcıların çocuk sayıları bakımından dağıtım adaleti algısının orta düzeylerde olduğu, iş doyumunu düzeylerinin ise çocuğa sahip olmayan çalışanlarda yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmada dağıtım adaleti algısının 51-64 yaş arası ve işlemsel adalet algısının 25-29 yaş arası çalışanlarda yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca 25-29 yaş arası çalışanların en fazla iş doyumuna sahip olduğu, diğer yaş grubundakilerin ise ortalama iş doyumunu değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Kıdem bakımından etkileşimsel adalet algısının 11-20 yıl arası ile 1 yıl ve altı çalışanlarda en yüksek değerlere sahip olduğu ve genel ortalamanın da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların gelir durumları düzeylerinde dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının tamamının 6000 lira ve üzeri ücret alanlarda yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer gelir gruplarındaki örgütsel adalet algıları da ortalama seviyelerdedir. Sektör bakımından ise dağıtım adaleti algısının inşaat sektörü ve serbest meslekte, işlemsel adalet algısının inşaat ve eğitim sektörlerinde ve etkileşimsel adalet algısının ise serbest meslek ve inşaat sektöründe yüksek olduğu görülmektedir. İş doyumunu düzeylerinin en yüksek olduğu sektörler ise eğitim ve sağlık sektörleri olarak bulunmuştur. Buna karşın hem örgütsel adaletin üç alt boyutunda hem de iş doyumunda en düşük değer turizm sektöründe görülmektedir.

Ardından araştırmaya konu olan değişkenler arası ilişkilerin varlığını belirlemek için oluşturulan hipotezler test edilerek doğrulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre dağıtım adaleti boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın iş doyumunu değişkeninde 0,204 birimlik artışa, etkileşimsel adalet boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın iş doyumunu değişkeninde 0,187 birimlik artışa ve işlemsel adalet boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın iş doyumunu değişkeninde 0,103 birimlik artışa neden olabileceği ortaya çıkmıştır. Bu durum, örgütsel adalet algısının tüm boyutlarının iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Daha önce yapılmış olan benzer çalışmalar da, algılanan örgütsel adaletin iş doyumunu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, örgütsel adalet algısındaki artışın çalışanların iş doyumunu düzeylerini arttırdığını göstermektedir (Al-Zu'bi, 2010; Elamin & Alomaim, 2011; Fatimah vd., 2011; Dundar & Tabancali, 2012; Nojani vd., 2012; Yaghoubi vd., 2012; Karimi vd., 2013; Abasi vd., 2014; Altahayneh vd., 2014; Mushtaq vd., 2014; Musringudin vd., 2017; Saifi & Shahzad, 2017; Afridi & Baloch, 2018; Dong & Phuong, 2018; Jameel vd., 2020; Jufrizen & Kanditha, 2021; Canbaz, 2021). Bununla birlikte Zainalipour, Fini ve Mirkamali (2010), Akbolat vd. (2015) ile Sia ve Tan (2016) dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin, Al-Douri (2020) işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin, Rifai (2005) ile Fatt, Khin ve Heng (2010) ise dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin iş doyumunu arttırdığını; Bakhshi, Kumar ve Rani (2009) sadece dağıtım adaletinin, Lotfi ve Pour (2013) ile Chegini vd. (2019) sadece işlemsel adaletin, Nurak ve Riana (2017) da sadece etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Bakhshi, Kumar ve Rani (2009) çalışanların karar verme sürecinin adil olduğunu algıladıklarında, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını, Fatt, Khin ve Heng (2010) ve Tziner vd. (2011) ücret, terfi, performans değerlendirmesinin adil olduğu hissedildiğinde örgütsel bağlılığın arttığını, Canbaz (2021) örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini, Mushtaq vd. (2014) ve Chegini vd. (2019) adaletin iş doyumunu, memnuniyet ve örgütsel vatandaşlığa olumlu etki ettiğini, Elamin ve Alomaim (2011) adalet için dürüstlük, nezaket, zamanında geri bildirim ve haklara saygının önemli olduğunu belirtmektedirler. Rifai (2005) çalışanların ödemelere ve ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algısının iş doyumuna yol açtığını, Musringudin, Akbar, Karnati (2017) örgütsel adaletin, algılanan ücret ve terfi eşitliğinin, denetim ve karar verme uygulamalarının ve algılanan denetim kalitesinin iş doyumunu etkilediğini, Fatt, Khin ve Heng (2010) adaletin örgütsel bir strateji olduğunu, çalışanlar arasında olumlu davranışlar yaratarak örgütte etkinlik, verimlilik ve yüksek üretkenlik sağladığını, Bakhshi, Kumar ve Rani (2009) örgütsel adalet sayesinde değerli çalışanların elde tutulabileceğini, işe bağlılık ve memnuniyetlerini arttırıp performanslarını geliştireceklerini, Al-Zu'bi (2010) iş doyumunu yüksek çalışanların, örgüte uzun vadede yarar sağlayacağını belirtmektedirler. Al-Douri (2020) yöneticilere, tüm çalışanlarla iyi, eşit ve adil ilişkiler kurmalarını, anlaşmazlıkları ve çatışmaları adil bir şekilde çözmelerini, Sia ve Tan (2016) örgütsel politikaların ve prosedürlerin, tüm çalışanlara adil bir şekilde, önyargısız, tutarlı ve kayırmacılık olmadan uygulanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Sonuç olarak, hem yapılan bu çalışmanın ortaya koyduğu veriler, hem de yapılan benzer araştırmalar, işletmelerdeki örgütsel adalet duygusundaki artışın, çalışanların iş doyumlarını olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde yöneticilerin çalışanlara adil davranması, alınan kararların, uygulamaların, süreçlerin ve ödüllerin adaletli olması, hem çalışanların iş doyumunu bakımından, hem de örgüte

avantaj sağlayan diğer unsurlar bakımından önemlidir. Ayrıca ileriki çalışmalarda bu konunun farklı sektörlerde, bölgelerde veya özel/kamu kurumlarında araştırılması farklı sonuçlar ortaya koyabilir.

KAYNAKÇA

ABASİ, E., MOHAMMADİPOUR, R. & AİDİ, M. (2014). An Investigation of the Impact of Organizational Justice Dimensions on Job Satisfaction (Case Study: An Iranian Bank). *Universal Journal of Management*, 2(3), 132-137.

ADAMS, J.S. (1963). Wage Inequities, Productivity, and Work Quality. *Industrial Relations*, 3, 9-16.

AFRİDİ, A.A. & BALOCH Q.B. (2018). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Universities of Khyber Pakhtunkhwa. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1), 237-253.

AKBOLAT, M., ISIK, O., YILMAZ, A. & AKCA, N. (2015). The Effect of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction of Health Employees. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal*, 1(2), 360-372.

AKBULUT. Ö., (2019). Biyoistatistik. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

AL-DOURİ, Z. (2020). Organizational Justice and its Impact on Job Satisfaction: Evidence from Transportation Industry. *Management Science Letters*, 10, 351-360.

ALPAR, R. (2011). Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. Ankara: Detay Yayıncılık.

ALTAHAYNEH, Z.L., KHASAWNEH, A. & ABEDALHAFİZ, A. (2014). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138.

AL-ZU'Bİ, H.A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.

BAKHSHİ, A., KUMAR, K. & RANİ, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.

CAMERON, A.C. (2004). Kurtosis, *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, CA-USA: Sage Publications (Ed: Michael S. Lewis-Beck, Alan Bryman and Tim Futing Liao).

CANBAZ, S. (2021). A Study on Organizational Justice and Organizational Commitment. *Social Sciences Research Journal*, 10(3), 594-613.

CHEGİNİ, Z., JANATI, A., ASGHARİ-JAFARABADİ, M. & KHOSRAVİZADEH, O. (2019). Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Justice and Selfefficacy among Nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86-93.

DONG, L.N.T. & PHUONG, N.N.D. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 113-119.

DUNDAR, T. & TABANCALI, E. (2012). The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781.

ELAMİN, A.M. & ALOMAİM, N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?. *International Management Review*, 7(1), 38-49.

FATİMAH, O., AMİRAA A.M. & HALİM, F.W. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 19(S), 115-121.

FATT, C.K., KHİN, E.W.S. & 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(1), 65-72.

GORİ, A., TOPİNO, E., PALAZZESCHİ, L. & Dİ FABİO, A. (2020). How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model. *Sustainability*, 12(7902), 1-12.

IMRAN, R., MAJEED, M. & AYUB, A. (2015). Impact of Organizational Justice, Job Security and Job satisfaction on Organizational Productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845.

IQBAL, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 48-56.

JAMEEL, A.S., HAMDİ, S.S., KAREM, M.A. & AHMAD, A.R. (2020). Organizational Justice and Job Satisfaction Among Nurses. *UKH Journal of Social Sciences*, 4(2), 61-69.

JUFRİZEN, J. & KANDİTHA, E.S. (2021). The Effect of Organizational Justice on Employee Performance by Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1). 01-17.

KALAYCI, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı.

KARİMİ, A., ALİPOUR, O., POUR, M.A. & AZİZİ, B. (2013). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Ministry of Sports and Youth in Iran. *International Journal of Sport Studies*, 3(11), 1149-1156.

LOTFİ, M.H. & POUR, M.S. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079.

MUSHTAQ, A., AMJAD, M.S., BİLAL & SAEED, M.M. (2014). The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from Developing Countries. *East Asian Journal of Business Management*, 4(1), 5-13.

MUSRİNGUDİN, AKBAR, M. & KARNATİ, N. (2017). The Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Of The Principles. *Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155-165.

NİHOFF, 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.

NOJANİ, M.I., ARJMANDNİA, A.A., AFROOZ, G.A. & RAJABİ, M. (2012). The Study on Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2900-2905.

NURAK, L.A.D. & RİANA, I.G. (2017). Examine the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Management and Marketing Review*, 2(3), 30-37.

PARVEN, A. & AWAN, A.G. (2018). Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction and Trust on Managers on Employee Performance. *Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities*, 4(2), 259-279.

RİFAİ, H.A. (2005). A Test Of The Relationships Among Perceptions Of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.

SAİFİ, I.A. & SHAHZAD, K. (2017). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 126-146.

SİA, L.A. & TAN, T.A.G. (2016). The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting. *DLSU Business & Economics Review*, 26(1), 17-29.

TZİNER, A., OREN, L., BAR, Y. & KADOSH, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72.

WEİSS D.J., DAWİS R.V., ENGLAND G.W. & LOFQUİST L.H. (1967). "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation No. 22)", Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis, MN.

YAGHOUBİ, E., MASHİNCHİ, S.A., AHMAD, E., HADİ, A. & HAMİD, E. (2012). An Analysis of Correlation between Organizational Justice and Job Satisfaction. *African Journal of Business Management*, 6(3), 995-1002.

ZAİNALİPOUR, H., FİNİ, A.A.S. & MİRKAMALİ, S.M. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among Teachers in Bandar Abbas Middle School. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.