

## ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA\*

İlkgün Pehlivan Kurnaz<sup>1</sup>

İlke Oruç<sup>2</sup>

### Özet

Değişen ve gelişen dünyada insani değerlere önem giderek arttığından örgüt içinde adalet konusuna da önem verilmeye başlanmıştır. Buradan yola çıkarak araştırmada, örgütsel adalet algısının, çalışanların iş tatmini ile birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002b) tarafından Türkçeye çevrilen *Örgütsel Adalet Ölçeği* ve Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan, Yıldırım (1996) tarafından Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüş olan *Minnesota Doyum Ölçeği* kullanılarak aralarındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla analiz edilen çalışmada tekstil firmalarında çalışan 64'ü erkek, 48'si kadın olmak üzere 112 çalışan örneklem olarak yer almıştır. Yapılan analiz sonucunda, faktör analizinden hareketle örgütsel adalet algılarının boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Korelasyon sonucu, iş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan T-testi sonucu, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve iş tatmini algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyine göre adalet algılarında farklılık olmadığı fakat iş yerinde üstlendikleri göreve göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel "adalet algılarının" farklılık gösterdiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Sosyo-Demografik Özellikler

## INVESTIGATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION OF APPLIED RESEARCH

### Abstract

Because of the increasing importance of human values in this currently changing and developing world, justice in organizations has been a significant issue to focus on. Under the light of this new trend, this study aims to evaluate "perception of justice" together with "job satisfaction of employees" by collecting data from two scales: *Organizational Justice Scale*, which was developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted to Turkish by Yıldırım (2002b); and *Minnesota Satisfaction Scale*, which was developed by Weiss, Davis England and Lofquist (1967) and adapted to Turkish by Oran (1989) and whose reliability and validity studies were conducted by Yıldırım (1996). The participants of the study are 112 employees working in textile factories: 64 males and 48 females. The factor analysis of the data revealed that the dimensions of individuals' perceptions about organizational justice and job satisfaction are interrelated, and there is a positive and meaningful correlation between organizational justice and job satisfaction. According to the results of T-test, there is a significant difference between participants' perceptions about organizational justice and job satisfaction in terms of gender. The study also found a significant difference among participants in terms of their duties in the factories; however, no significant difference has been found in terms of their educational background.

**Key Words:** Organizational Justice, Job Satisfaction, Socio-Demographic Characteristics

**JEL:** M10, M14

\* Bu çalışma yüksek lisans tezinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sonucu oluşturulmuştur.

<sup>1</sup>Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Mezun Öğrenci, pehlivanilkgun@gmail.com

<sup>2</sup>Dr. Öğretim Üyesi, Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim-Organizasyon BD, ilkeoruc@gmail.com

## Giriş

Yöneticiler, çalışma ortamlarında, çalışanlarına, organizasyon içi vizyon ve misyonlarına yön vermek için performans değerlemesi yaparken organizasyon içi adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi görmek isterler. Gerek örgütsel adalet gerekse iş tatmininin farklı boyutlar içermesi, bu boyutlar arasındaki ilişkinin organizasyondaki güvenilirliği/güvensizliği ortaya çıkarması açısından örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesini gerekli kılmaktadır. Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi, organizasyon içi güven duygusunun ve adalet algısının çalışanların organizasyondaki görevlerinden duydukları tatmin duygusunun anlamlı/anlamsız bir sonuca ulaştırabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma emek-yoğun bir sektör olarak nitelendirilen tekstil sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmayla örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi farklı örneklemeler bağlamında inceleyerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Yöneticiler çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini, maddesel ve psikolojik motivasyon araçlarını kullanarak karşılamakla yükümlüdür. Çalışanlarına karşı yükümlülüklerini gerçekleştirirken adil davranışların çalışanların motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlayacağına bilincinde olmalıdırlar. Adil davranışların, çalışanlar ve örgütler açısından önemi örgütsel davranış literatüründe "örgütsel adalet" kavramı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır.

Örgütsel davranış alanında adalet algıları; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, kişilerarası adalet, bilgisel adalet olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. Dağıtım adaleti Adams'ın (1965) eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir (Walker, LaTour, Lind, & Thibaut, 1974, s. 296). Fakat daha sonra konu üzerine yapılan çalışmalarla bu boyutlar üçe indirgenmiş, bu çalışmada geliştirilen bu boyutlar üzerinde durulmak istenmiştir. Eşitlik teorisi; çalışanların kendi çabaları karşılığında elde ettikleri kazançların diğer çalışanların çabaları karşılığında elde ettikleri kazançlarla eşit oranda olması gerektiği varsayımına dayanır. Örgütlerde dağıtımsal adalet üzerine yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütte elde ettikleri çıktılara dayalı olarak kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığına yönelik algılarının temel odak noktası olduğu görülmüştür. Cohen (1987, s.20), dağıtım adaletini, örgütsel ödüllerin belirli kurallara ve standartlara göre var olan kişilere paylaşılması olarak ifade etmiştir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, dağıtımsal adalet çalışanların örgütsel ödüllerinin dağıtımına nasıl tepki verdiklerini açıklasa da sonuçların nereden, nasıl ortaya çıktığıyla ilgili bilgi vermemesi açısından yetersiz kaldığı görülmüştür (Demircan Çakar & Yıldız, 2009, s. 71). Bu nedenle, çalışanların kazanımlarının oluşturulması sürecine açıklık getirecek işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Yürür, 2008, s. 297-298). Örgütlerde çalışanların örgütsel işlemlere nasıl tepki verdikleri örgütsel adalet araştırmacılarının dikkatini çeken en yeni soru olmuştur. İşlemsel adalet, dağıtımsal adaletin yetersiz kaldığı bölümlerde, dağıtımın ne şekilde gerçekleştiğiyle alakalı süreçler hakkında bilgi vermektedir. Dağıtımsal adalet örgütteki kaynakların dağılımına odaklanırken, işlemsel adalet dağıtımda gerçekleşen süreçlere odaklanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 14). Thibaut ve Walker (1975)'in çalışmalarında geliştirdikleri modele göre, işlemlerden elde ettikleri kazanımlara verdikleri tepkilerin en önemli belirleyicisi, çalışanların ne kadar adil karar verildiği ile ilgili değerlendirmeleridir. Diğer bir deyişle elde edilen çıktılar ve kazanımlar çalışanların istedikleri gibi olmasa da, çıktılarının belirlenmesinde kontrole izin veren işlemler mevcut olduğu takdirde, kişiler elde ettiği kazanımlarını adil algılayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Yee Ng, 2001, s. 428). Bies ve Moag (1986, s.44), üçüncü bir adalet türü olarak etkileşim adaletini, kişilerin birbirleriyle iletişiminin niteliği ile ilişkili olarak değerlendirme yaptığı adalet türü olarak tanımlanmıştır. Adaletin iletişim boyutu olarak nitelendirilen kişilerarası iletişim, çalışanların örgütün yapısından önce diğer çalışanlarla iletişim kurarak bilgiye ulaşabileceklerini, böylelikle etkileşimsel adaleti, işlemsel ve yapısal işleyiş sırasında çalışanlara karşı gösterilen davranışın kalitesini ölçümleyebilecektir. Etkileşimsel adaletin, bilgisel ve kişiler arası olmak üzere iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bilgisel adalet, çalışanların kendileri ile ilgili bilgiye ne

oranda sahip oldukları hakkındayken, kişilerarası adalet bu bilginin verilişi esnasında gösterilen davranış ve tavır üzerinde durmaktadır (Ünler & Gürel, 2015, s. 8).

Örgütsel adaletin boyutlarının birbirleriyle ilişki derecesinin ne olduğu ve bunlar arasında nasıl ayırım yapılabileceğini Niehoff ve Moorman (1993) örgütsel adalet ölçeği geliştirerek ortaya koymaya çalışmıştır. Yıldırım (2002b)'ın bu ölçeği Türkçeye çevirmesi ve meta analitik sonuçlara dayandırmasıyla, örgütsel adalet boyutlarını faktör analizine dayalı olarak çalışmalarında doğruladığı literatür okumalarında karşımıza çıkmaktadır. Miner'e göre iş tatmini, çalışma koşullarına göre fiziksel ve kurumsal ortamda çalışanların isteklerinin karşılanması veya karşılanamamasına bağlı olarak değişen, duygusal ve örgütsel aşamalarla davranış şekline dönüşen soyut bir olgu olgudur. Aynı zamanda iş tatmini, çalışanların çalıştıkları bölümlerde sorumlu oldukları işlere karşı davranış şekli olarak tanımlanmıştır. Hackman ve Oldham, iş tatminini "*çalışanların çalıştıkları bölümden duyduğu haz*" şeklinde açıklarken, Vroom ise "*bireyin sorumlu olduğu işin uyumundan veya iş tecrübesinden kaynaklanan, hoşça giden bir tutum veya olumlu duygusal durumdur*" şeklinde tanımlamaktadır. Cranny, Smith ve Stone, iş tatmininin tanımı konusunda bir fikir birliğinin olduğunu ileri sürerek bunu, "*bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki*" olarak belirtmişlerdir (Akt. Sönmezer ve diğerleri, 2008, s.191). Sonuç olarak, literatürdeki tanımlardan yola çıkılacak olunursa, iş tatmini soyut bir olgu olup, çalışanların çalışma ortamında hissettikleri olumlu bir duygunun kavramsallaştırılarak ifade edilmesi olarak açıklanabilmektedir. Bu çalışma ile literatüre dayalı olarak açıklanan bu iki kavram arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çalışanların örgüt içerisindeki adalet algıları ile çalışma yaşamına yönelik tutumlarının yöneticilere ve alanda çalışan kişilere konu hakkında bir bakış açısı oluşturabilmesi açısından önemli görülebilmektedir. Bu nedenle öncelikli olarak kavramlara yönelik açıklayıcı bilgiler verilmek istenmekte, daha sonra bu kavramlar arasındaki ilişkiyi irdeleyecek araştırmanın nasıl yapıldığı ve ne sonuçlara ulaşıldığının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

## 1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, yapmakta olunan işin kaynağı olarak görülmekte, çalışanların adil olduğunu düşündükleri ortamda performanslarını gösterebilme eğiliminde oldukları varsayımında bulunulabilmektedir. Adil olduğunu düşünmedikleri çalışma ortamlarında, çalışanlar işlerine yönelik performanslarını gösterme eğiliminden vazgeçebilmektedir. Bu durumda örgütsel adalet, çalışanlar arasında karşılıklı işleyişe bağlı duygusal bir algı kaynağı olarak ifade edilmiştir (Korkmaz & Bozkurt, 2018, s. 234).

Örgütsel adaletin organizasyonlar ve çalışanlar bakımından olumlu ya da olumsuz birçok sonuçlarının olduğu bilinmektedir. Örgütsel adaletin etkisinin organizasyonların amaçlarına ulaşmada büyük önem taşıdığı belirtilmekte; örgütsel adaletin eşit bir biçimde dağıtılamadığı organizasyonlarda çalışanların motivasyonlarının azaldığı vurgulanmaktadır. Organizasyon yöneticilerinin uyguladıkları politikalar eşit bir dağılım sergilerse, çalışanların işe duydukları saygının ve verimliliğin de buna bağlı olarak yükseleceği varsayılmaktadır. Çalışanlarda örgütsel adalet algısını artırabilmek, ancak bütün uygulamaların şeffaflık ve itimat içinde gerçekleştirilmesiyle mümkündür. Örgütün hedeflerine ulaşmasında bu ortamın sağlanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir (Yücel & Palabıyık, 2016, s. 215).

Yücel ve Palabıyık (2016) makalelerinde; örgütsel adaletin, kişi, örgüt ve gruplar ile ilgili pozitif-negatif sonuçları ortaya çıkarttığını vurgulamışlardır. Eğer örgüt içinde adalet olursa hem örgüt hem çalışanlar açısından başarıya ulaşma şansı artabilecekti; aksi söz konusu olduğunda ise başarısızlık yaşanabilecektir. Yapılan literatür taramaları sonucu adaletin beş boyutlu olduğu ancak daha sonra yapılan çalışmalara dayalı olarak Türkçeye çevrilmiş geçerliliği kanıtlanmış olan üç boyutu üzerine açıklama ve araştırma yapılmasının daha anlamlı olduğu düşünülmüştür. Bu üç boyut; işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalettir.

### 1.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet literatürde başlangıç boyutu olarak görülmektedir. Dağıtım adaleti Adams'ın (1965) eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Cohen (1987, s.20) dağıtım adaletini, örgütsel oluşumların belirli kurallara ve standartlara göre var olan kişilere paylaştırılması olarak ifade etmiştir. Dağıtım adalet, çalışanların örgüte yaptığı yatırımın (zekâ, eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet vb.) karşılığını alıp almadığını sorgulamasıyla, çalışanların aldığı olumlu sonuçlar çerçevesinde örgüte karşı algıladığı adalet boyutu olarak tespit edilmiştir (Folger & Cropanzano, 1998, s. 99). Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, dağıtım adalet, çalışanların örgütsel ödülleri dağıtımına nasıl tepki verdiklerini açıklasa da sonuçların nereden, nasıl ortaya çıktığıyla ilgili bilgi vermemesi açısından yetersiz kaldığı görülmüştür (Demircan Çakar & Yıldız, 2009, s. 71). Bu nedenle, çalışanların kazanımlarının oluşturulması sürecine açıklık getirecek işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Yürür, 2008, s. 297-298).

### 1.2. İşlemsel Adalet

Çalıştıkları örgütlerde çalışanların örgütsel işlemlere nasıl tepki verdikleri örgütsel adalet araştırmacılarının dikkatini çeken en yeni soru olmuştur. İşlemsel adalet, dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı bölümlerde dağıtımın ne şekilde gerçekleştiğiyle alakalı süreçler hakkında bilgi vermektedir. Dağıtım adalet örgütteki kaynakların dağılımına odaklanırken, işlemsel adalet dağıtımda gerçekleşen süreçlere odaklanmıştır (Greenberg, 1987, s. 14). Kişiler çıktılarını belirlediği işlemleri adil olarak algıladıklarında tercih etmeyecekleri bir durumla karşılaşmış olsalar da, aldıkları çıktıları daha olumlu değerlendirme eğiliminde oldukları, bununla birlikte çıktılar adil olmasa dahi sessiz kalmayı tercih ettikleri, diğer süreçlere göre işlemleri daha adaletli olarak görmekte oldukları vurgusu yapılmıştır (Bies & Shapiro, 1988, s. 676). Folger ve Greenberg (1985)'in işlemsel adalet kavramını örgütlere uygulayan ilk araştırmacılar olduğu söylenebilmektedir (Akt; İşbaşı, 2001: 51). Bu araştırmacıların, yapmış oldukları çalışmalarında Thibaut ve Walker (1975)'in kavramlarını ve Leventhal (1980)'in adil işlem kurallarını, insan kaynakları yönetiminde (İKY) ücretlendirme ve performans değerlendirme başlıkları adı altında çalışmışlar ve uygulamışlardır. Bu yazarların çalışmalarından hareketle, araştırmacılar çalışanların ücretleri ve ölçütleri hakkında, çalışanların bilgilendirilerek değerlendirme sürecine katıldıklarında, haklılıklarının artabileceği sonucuna varmışlardır (Akt. Şahin, 2007: 189). İşlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası iletişimine odaklı, özellikle bireylerin birbirleriyle ilgili davranışları ve işverenler ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili mikri bir bakış açısı olarak 'etkileşim adaleti' kavramı bir araştırma konusu olarak tartışılmaya başlanmıştır (Özmen, Arbak, & Süral Özer, 2007, s. 22). Bies ve Moag (1986), üçüncü bir adalet türü olarak etkileşim adaletini, kişilerin birbirleriyle iletişiminin niteliği ile ilişkili olarak değerlendirme yaptığı adalet türü olarak tanımlamışlardır.

### 1.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag (1986) tarafından geliştirilen etkileşim adaleti, üçüncü adalet boyutu olarak literatüre geçmiştir. Adaletin iletişim boyutu olarak nitelendirilen, kişilerarası iletişim ve ilişkinin, kişilerin adaleti değerlendirmesi adına dağıtım ve işlemsel adalet boyutundan önce gelmesi gereken bir boyut olduğu üzerinde durulmuştur. Bu yazarlar, çalışanların örgütün yapısından önce diğer çalışanlarla iletişim kurarak bilgiye ulaşabileceklerini belirtmişler ve böylelikle etkileşimsel adaleti, işlemsel ve yapısal işleyiş sırasında çalışanlara karşı gösterilen davranışın kalitesi olarak tanımlamışlardır (Bies & Moag, 1986, s. 44). Örgütteki etkileşimsel işlemlerin işverenlere güveni, verimli iş yapmayı veya geri çekilme davranışını etkileyeceği, yapısal işlemlerin ise işverene karşı olan güveni etkileyeceği vurgusu yapılmıştır (Barling & Philips, 1993, s. 649). Greenberg etkileşimsel adaleti, işlemsel adaletin bireysel boyutu olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1993, s.80). Örgütte verilen ödül veya cezaların nasıl ve kimin tarafından verildiği, kullanılan yöntem, izlenen yol, kişiye gösterilen davranış ve kişiye karşı yaklaşım, etkileşim adaletinin kapsamında olduğundan, işlemsel adaletten daha önemli sonuçlar verdiği kanıtlanmıştır (Moorman, 1991, s. 847; Barling ve Philips, 1993, s. 653). 1980'lerin başında birçok araştırmacı tarafından yapılan

örgütsel adalet çalışmalarından hareketle adaletsizlik algısını kişilerarası ilişkilerin oluşturduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmalarda, kişilerarası ilişkilerin kalitesinin de örgütsel adaleti belirleyen bir unsur olduğu vurgusu yapılmıştır (Ünler & Gürel, 2015, s. 7). Kısacası, yapılan araştırmalar kapsamında etkileşimsel adaletin, alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanarak bu amaç doğrultusunda açık/doğruluğa dayalı bir şekilde iletişim kurulmasının adalete ilişkin algıları pozitif yönde etkileyeceği saptanmıştır. Etkileşimsel adaletin, bilgisel ve kişiler arası olmak üzere iki farklı boyutu bulunmakta olduğu belirtilmiştir. Bilgisel adalet kavramı, çalışanların kendileri ile ilgili bilgiye ne oranda sahip oldukları hakkında bilgiler verirken; kişilerarası adalet kavramının bu bilginin verilmesi esnasında gösterilen davranış ve tavır üzerinde durduğu vurgulanmıştır (Ünler & Gürel, 2015, s. 8). Buraya kadar araştırmamız çerçevesinde aldığımız ilk boyut bir çerçeve olarak sunulmaya çalışılmıştır. Bundan sonra araştırmanın ikinci temel boyutu olan iş tatmini kavramı konusunda ayrıntılı bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

## 2. İş Tatmini

İlk kez 1961 yılında Neugarten tarafından ortaya çıkarılan “*yaşam tatmini*” kavramının sonraki süreçlerde birçok araştırmacıya yol gösterdiği belirtilmiştir. Tatmin; gereksinimlerin, beklentilerinin, dilek ve istekleri karşılanması olarak yorumlanmıştır. “*Yaşam tatmini*” ise, bireyin beklentileriyle (ne istediği), elinde olanların (neye sahip olduğu) karşılaştırılmasıyla elde edilen durum ya da sonuç olarak tanımlanmıştır. Yaşam tatmini kavramının, genel olarak bireyin tüm hayatını ve bu hayatın çeşitli yönlerini içerdiği vurgulanmıştır. Yaşam tatmininden söz edildiğinde, belirli bir duruma ilişkin tatmin hissinden çok genel olarak tüm yaşam alanında hissedilen tatmin duygusunun anlaşılması gerektiği söylenmiştir. Motivasyon, mutluluk, moral vb. gibi değişik açılardan iyi olma hissini temsil ettiği şeklinde de yorumlanabilmektedir (Vara, 1999; Akt. Özer ve Karabulut, 2003, s. 73). Konusu gereği iş tatmini, insan kaynakları ve örgütsel davranış yazınında önemli bir kavram olmuştur. İş tatmininde çalışma ortamındaki tutumların önemli bir yeri olduğundan çalışanın organizasyona karşı olan davranışıyla yakın ilişkili olduğu bilinmektedir. Buna göre iş tatmini, çalışanın kendi belirlediği değer yargısı çerçevesinde bireysel olarak değerlendirdiği bir durumdur (Özkalp & Kirel, 2016, s. 114).

İş tatmini konusunun son yıllarda önem kazanmasının nedeni, yönetim ve organizasyonda insan unsurundan kaynaklanan sorunların artmasıdır. Buna yönelik olarak bu sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik araştırmalar yapılmıştır. Modern yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak şekilde motive edilmesini ve çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi-manevi tatmini sağlayabilmesini ve onun başarısının organizasyona olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır (Smith, 1984 Akt. Green, 2000, s. 3).

İş tatmini ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, iş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak bir noktada bulunduğu söylenebilmektedir (Ayar, 2017, s. 16). Locke (2006), iş tatminini kişinin üstlendiği görev ve bu göreve bağlı olarak elde ettiği tecrübeleri sonucunda ortaya çıkan olumlu duygu bütünü olduğunu belirtmiştir. İş tatmininin çalışanın organizasyon ve işi arasındaki etkileşimi, belirli bir duyguyu, tecrübeyi ve davranışı ortaya koyduğu bilinmektedir. Bu yüzden çalışanın organizasyon içindeki uygulamalarla karşı karşıya kaldığı adil ve adil olmayan davranışlar işine ve organizasyonuna karşı, pozitif veya negatif düşünmesine yol açtığı söylenebilmektedir (Akt. Çetinsöz & Turhan, 2016, s. 333).

İş tatmini, kişisel ve örgütsel sonuçlar açılardan önemli olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmininin işletme içinde sağlanması ve yükseltilmesinde gerekli çabanın gösterilmesinde yönetici ve işletme sahiplerinin önemli sorumluluğu bulunmaktadır. Bunun için öncelikle yönetici ve işletme sahiplerinin çalışanları ile güzel sağlıklı iletişim ortamı yaratabilmesi, sorunlarını dikkate alma ve çözümüne yardım etmeye odaklanması, çalışanlar arasında uyum sağlama, yaptıkları işler hakkında geri dönüş yapması, karar alma sürecine çalışanlarını dâhil etmesi gibi birçok iş tatminini yükseltecek faaliyetlerde bulunması etkin olabilecektir (Kim, 2002).

İş tatmini etkileyen faktörler iki temel başlıkta değerlendirilebilir. Bunlardan birincisi, çalışanların bireysel niteliklerini, önem verdiği olguları, istekleri, iş deneyimlerini ve sosyal çevresini kapsayan unsurlardan oluşmaktadır. İkinci etmen ise, iş çevresi/ortamı ve iş ile ilişkili olan faktörlerdir. Bu faktörler; çalışana nasıl bir tutum sergilendiği, çalışana verilen görevlerin özellikleri, çalışma şartları, iş ortamında çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkileri ve ödüllendirme kavramları olarak adlandırılmıştır. İki grupta toplanan bu faktörlerin birbirleri ile etkileşim içinde olarak iş tatminini pozitif veya negatif yönde etkileyebildiği vurgusu yapılmıştır (Görgülür, 2013, s. 75).

İş tatmininin önemini daha net ortaya koymak adına kişisel (bireysel) ve örgütsel faktörleri ve bu faktörlerin iş tatmini üzerinde etkilediği çıktıları incelemek gerektiği sonucuna varılmıştır. İş tatmininin çeşitli kavramları ile ilgili çok araştırma yapıldığı belirtilmiştir. Locke, iş tatmininin değerlendirilmesinde kullanılan faktörleri ortaya koymuştur. Çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kişiliği, sosyo-kültürel çevresi, mesleki düzeyi, hizmet süresi, zekâ ve yeteneği başlıklarını bireyin kişisel faktörleri olarak belirtmiştir. Örgütsel faktörleri ise; iş görevi, maaş, bir üst kademeye çıkma, iş yeri şartları, işin sağladığı olanak, çalışma arkadaşları, bireyin sahip olduğu değerler, çalışan-yönetici ilişkileri olarak incelemiştir (Akt. Kitapçı, 2002, s.63). Yukarıda araştırmanın bağlantılı olduğu iki kavramı açıkladıktan sonra bize yol gösterici olan bu iki kavram arasında nasıl çalışmalar yapıldığı sonraki başlığımızın altında ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### 3. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, örgütsel çalışmalarda inceleme yapılan en önemli etkidir ve adalet düşünceleri ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dağıtımsal adaletin iş tatmininde belirleyici rolünün olduğu yapılan çalışmalarla vurgulanmıştır. Ayrıca işlemsel adaletin de iş tatminin belirleyicisi olduğu belirtilebilmektedir (Franz, 2004, s.36; Akt. Eker, 2006: 74). Li-PingTang, Sasfield-Boldvin (1996), sağlık merkezinde çalışanlara karşı gerçekleştirdiği çalışmada, üstleriyle birlikte aynı ortamda çalışanların dağıtımın ve işlemin adilliği üzerindeki algıları kontrol etme şekilleriyle, çalışanların tatminini ve iş yerine karşı bağlılıklarının etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir (Akt. Yıldırım, 2002a, s. 43).

Herzberg yaptığı çalışmada, bireyin aldığı göreve karşı negatif davranış göstermesini etkileyen faktörleri örgüt politikası, yönetim şekli, denetim şekli, ücret politikası ve iş yeri şartları olarak ortaya koymuştur (Akt. Söyük, 2007, s. 11). İş yerlerinde yapılan işin görev tanımlamasının netliği ya da net olmaması, planlamanın etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığı, planlamaların ve düşüncelerin planlandığı gibi yerine getirilip işleme koyulup koyulmaması, adil olması veya olmaması, çalışan kişilerin maaşlarında beklentilerinin, sosyal ve maddesel olanaklarının karşılanıp karşılanmadığının, çalışanların tatmin seviyesi ve adillik algısını etkileyebileceği ortaya konulmuştur. Bahsedilen bu etmenler örgütsel adillik konusunda algı oluşumunda da önemli etkisi olduğundan dolayı işverenler tarafından üzerinde durulması gereken konular olarak görülmüştür (Akt. Söyük, 2007, s. 11).

Cohen, Charash ve Spector (2001) yaptıkları meta-analizde yaş, cinsiyet ve toplumun örgütsel adalet ve iş tatmini üzerinde etkili oldukları konusuna değinmişlerdir. Kadınlar ve erkeklerin farklı boyutlara farklı tepkiler verdiklerinden bahsedilmiştir. Meta-analiz araştırmalarında, Leventhal 'ın 1000 kişi üzerinde 1970 yılında yapmış olduğu araştırmadan bahsedildiği görülmüştür. Bu araştırma da erkeklerin daha çok kişisel çıktılarla ilgilenirken, kadınların daha çok çalıştıkları grup üzerine olan iletişiminden etkilendikleri vurgulanmıştır. Meta-analizde erkeklerin dağıtımın adil olmamasından kadınlardan daha fazla etkilendikleri belirtilmiştir. Aynı çalışmada, Cropanzona ve Masterson'un araştırmalarına da yer verilmiş, bu araştırma sonucunda prosedür adaleti ve iş tatmini arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 282). Yapılan açıklamalardan sonra, araştırma için izlenen yol ve elde edilen sonuçlar paylaşılmak istenmektedir.

#### 4. Yöntem ve Analiz

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel adalet algılarını dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutu olarak açıklamaya çalışarak, boyutların demografik özellikler ile ilişkisi ve özellikle de iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için araştırmada; işverenlerin örgütsel adalet ile iş tatminleri ve yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş yerindeki görevleri gibi sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Buna dayalı olarak araştırmanın evrenini Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışanları oluşturmuştur. Yargısal ve kolayda örnekleme dayalı olarak toplamda 150 kişiye ulaşılarak anket çalışması uygulanmıştır. Çalışanlardan geri dönen anket sayısı 112 olup bu sayı üzerinden bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet algısı konusunun iş tatmini üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılarak, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri ölçmek adına örgütsel adalet ölçeği için 20 soru ve iş tatmini ölçeği için 20 soru olmak üzere toplam 40 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın belirli bir alanda yapılması ve zaman sınırının olması nedeniyle sadece seçilen alanda bir genellemeye ulaştırabilecek olması kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonuçları, diğer çalışmalar gibi örgütsel adaletin 3 boyutlu yapısını göz önüne alarak iş tatmini ile ilişkisini ortaya koyması yanında, Tekstil sektöründe çalışanların demografik özellikleriyle incelenmesi bakımından yönetim organizasyon ve insan kaynakları yönetimi konusunda ileriki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Çalışanların işlemsel adalet algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Çalışanların dağıtımsal adalet algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Çalışanların etkileşimsel adalet algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların iş tatmini algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların adalet algılarında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların adalet algılarında iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların iş tatmini algılarında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların iş tatmini algılarında iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın örneklemini, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir grup şirketinin farklı pozisyonlarında çalışan 112 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemin 64 (%57,1)' ünü erkek çalışanlar, 48 (%42,9)' ini kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında çalışanların 42 (%37,5)' si 21-30 yaş, 41 (%36,6) 'i 31-40 yaş, 25 (%22,3)' i 41-50 yaş, 51 ve yukarı yaş aralığını ise 4 (%3,6) çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışanların 69 (%61,6)' sı ortaokul ve lise, 17 (% 15,2) ön lisans, 22 (%19,6) 'sı lisans, 4 (%3,6)' sı lisansüstü ve doktora mezundur. Örneklemin %45,5' ni çalışan-işçi görevinde bulunan çalışanlar, %23,2 yönetici-müdür görevinde olan çalışanlar, %17 yardımcı-sorumlu pozisyonunda yer alan çalışanlar oluşturmaktadır. Verilen cevaplara göre %14,3 oranla en düşük kısma sahip örgütteki pozisyonuna göre usta görevinde olan çalışanlar bulunmaktadır.

##### 4.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aşamasında örgütsel adalet ölçeği (Akt. Yıldırım, 2002a) ve iş tatmin ölçeği (Yıldırım, 1996)' ne yönelik geliştirilmiş sorulara dayalı anket formu kullanılmıştır.

## 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Yıldırım (2002a,2002b) tarafından Türkçeye çevrilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin bir boyutu adil dağıtım algısını, ikinci boyutu ise adil işlem algısını ölçmek amacıyla iki boyuttan oluşturulmuştur. İlk boyutta yer alan adil dağıtım kısmında farklı iş sonuçlarının (ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları gibi) adilliyini ölçen 5 madde yer almaktadır. Adil işlem, bilginin objektif ve düzgün bir biçimde toplanmasının sağlanması, çalışan düşünceleri, sorunlarının çözümü için üst makamları başvurma sürecini ölçen 6 maddeden oluşmaktadır. Adil işlemin boyutu adil etkileşim olarak ta adlandırılabilir. Adil etkileşim, çalışan ihtiyaçlarının dikkate alındığında neler hissettikleri ve iş kararları için ne kadar açıklamanın yapıldığını ölçen 9 maddeden oluşmaktadır. Adil Dağıtım 5 madde (1-5 madde), Adil İşlem 6 madde (6-11 madde) ve Adil Etkileşim 9 madde (12-20 madde) olmak üzere Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 madde oluşmakta ve 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçeğin orijinal formu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının adil dağıtım boyutunda .74; adil işlem boyutunda .85; adil etkileşim boyutunda .92 olduğu belirtilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993). Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları şu şekildedir: Adil Dağıtım .44, Adil İşlem.65 ve Adil Etkileşim .73'tür. Geçerlik çalışması için Minnesota Doyum Ölçeği'ne dayalı olarak iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayılarının Adil Dağıtım için .38, Adil İşlem için .62 ve Adil Etkileşim için.68 olduğu saptanmıştır (Yıldırım,2002b, s.264). Çalışmamızda güvenilirlik kat sayıları Etkileşim Adaleti için .904, İşlemsel Adalet için .874, Dağıtımsal Adalet için .887 bulunmuştur. Bu bulgulara göre Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir düzeydedir. Yıldırım (2002b) Türkçe'ye çevirerek geçerlilik çalışması yapmıştır. Örgütsel Adalet ölçeğinin Türkçe geçerlilik çalışması için ölçüt geçerliliği yönteminden yararlanılmıştır. Minnesota İş Doyum ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği arasında ilişkiye bakılarak ve bilgi formunda iki soru sorularak geçerliliği ölçülmeye çalışılmıştır. Sorulara verilen yanıtlara göre Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin katsayıları: Adil Dağıtım .27 ( $p < .01$ ); adil işlem .47 ( $p < .01$ ); adil etkileşim .56 ( $p < .01$ ) olarak bulunmuştur (Akt. Yıldırım, 2002a, s. 266-267). Geçerliliği ve güvenilirliği 3 boyutlu kanıtlandığı için faktör analizine tabi tutulmamıştır.

## 4.3. İş Tatmin Ölçeği

Araştırmada iş doyumunu ölçmek üzere, Weiss, DavisEngland ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan, Yıldırım (1996) tarafından Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüş olan Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kullanılacaktır (Yıldırım, 1996). Ölçek 20 maddeden oluşmakta, 5'li Likert ölçeği üzerinden değerlendirilmektedir. Çeviri Yıldırım tarafından gözden geçirilerek 36 kişiye üç hafta arayla tekrar uygulanmış ve test tekrar-test güvenilirlik katsayısı .76 olarak belirlenmiştir. Güvenilirliği ölçülen test banka şubelerinde çalışan 50 kişilik bir denek grubuna uyarlanarak iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır ve sonucunda iç tutarlılık katsayısı .90 çıkmıştır (Yıldırım, 1996).

**Tablo 1: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları**

Değişken	Güvenilirlik Katsayıları
Etkileşimsel Adalet	$\alpha = 0,904$
İşlemsel Adalet	$\alpha = 0,874$
Dağıtımsal Adalet	$\alpha = 0,887$
İş tatmini	$\alpha = 0,849$



#### 4.4. Anket Formu

Anket formu, cinsiyeti, yaşı, iş deneyimi, öğrenim durumu ve iş yerindeki pozisyonu konularında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Analizde demografik veriler (cinsiyet, yaş, iş yerindeki pozisyonu, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, gelir düzeyi ve medeni durum) değişken olarak kullanılmıştır. Analizlerde, cinsiyet değişkeni erkek ve kadın olmak üzere iki grup altında incelenmiştir. Yaş değişkeni ile ilgili olarak “21-30”, “31-40”, “41-50” ve “51 ve yukarısı” olmak üzere 4 grup altında incelenmiştir. Unvan değişkeni ise “Yönetici-Müdür”, “Yardımcı-Sorumlu”, “Usta” ve “Çalışan” olmak üzere dört grupta incelenmiştir. Öğrenim durumu değişkeni “Ortaokul-Lise”, “Ön lisans”, “Lisans” ve “Lisansüstü ve Doktora” olmak üzere dört grup belirlenmiştir. Medeni durum değişkeni evli ve bekâr olarak iki grupta incelenmiştir. Gelir düzeyi değişkeni “1500-2099”, “2100-2699”, “2700-3299”, “3300-3899” ve “3900 ve üzeri ” olmak üzere beş grup olarak belirlenmiştir.

#### 4.5. Veri Analizi

Anket verilerinin analizinde istatistik programlarından SPSS 22.00 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Anket soruları demografik özelliklerin analizinde istatistik yöntemlerinden faktör analizi, frekans dağılımları, korelasyon, t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova), analizleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan tüm analizler için birim sayısı 112 olduğundan değişkenlerin normal dağıldığı varsayılmıştır.

#### 5. Bulgular

Yapılan araştırmaya dayalı olarak elde edilen verilerin SPSS ile analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara yönelik çıkarımlar aşağıda detaylı olarak verilmeye çalışılacaktır.

##### 5.1. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş tatmininin karşılaştırılmasında ve kadın-erkek arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2:** Cinsiyete Göre Adalet Algısı Boyutları ve İş Tatmini Karşılaştırması

	Grup	N	Ort.	SS.	t Testi	
					F	p
İşlemsel Adalet	Kadın	48	3,4896	0,87	0,295	0,039
	Erkek	64	3,8385	0,88		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	48	3,1435	0,78	0,92	0,84
	Erkek	64	3,4253	0,87		
Dağıtımsal Adalet	Kadın	48	3,3583	0,89	0,71	0,375
	Erkek	64	3,5156	0,94		
İş tatmini	Kadın	48	3,5615	0,70	1,752	0,324
	Erkek	64	3,7008	0,75		

Tablodaki analiz sonuçlarına bakıldığında, çalışanların örgütsel adalet algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığıyla ilgili sonuçları göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere model dağıtımsal adalet ( ,375), ve etkileşimsel adalet ( ,084) algılamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. “H<sub>2b</sub>: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları cinsiyete göre

anamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemektedir. “H<sub>2c</sub>: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemektedir. Tablodan görüleceği üzere işlemsel adalet algıları (, 039) çalışanların cinsiyete göre farklılık göstermektedir. “H<sub>2a</sub>: Çalışanların işlemsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca erkek katılımcıların iş tatminini algılama ortalamaları (ort. 3,70 std sap. ,75) kadın katılımcıların iş tatminini algılama ortalamalarından (3,56) daha yüksek olduğu görülmektedir ancak bu durum istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa işaret etmemektedir (p: ,324). Bu sebeple “H<sub>3</sub>: Çalışanların iş tatmini algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemektedir.

## 5.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Tatmininin Unvana Göre Karşılaştırması

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel adalet algıları ile iş tatmininin örgütteki pozisyonlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA yöntemi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi yapılması sonucunda ortalamalar arasında bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesinde Tukey HSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 3:** Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Tatmini İş Yerindeki Unvan Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirleme Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Unvan Değişkeni İçin Yapılan ANOVA Sonuçları	
	P
İşlemsel Adalet	0,001*
Dağıtımsal Adalet	0,000*
Etkileşimsel Adalet	0,000*
İş Tatmini	0,000*

Tablo da verilen ANOVA testi sonucunda örgütsel adalet algısının iş yerindeki görev ile ilgili anlamlı ilişkisi Anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Varyansların homojenliği analiz edilerek homojen olduğu ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere dağıtımsal adalet (p: ,000), işlemsel adalet (p: ,001) ve etkileşimsel adalet (p: ,000) algılarının iş yerinde buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre “H<sub>5</sub>: Çalışanların adalet algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılığından çalışanların görev aldığı hangi pozisyondan kaynaklandığıyla ilgili Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. Örgütsel adalet algılamalarının dağıtımsal adalet algısında yönetici-müdür konumunda görev alan bir kişi ile çalışan-işçi konumunda görev alan çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Aynı şekilde yardımcı-sorumlu konumunda görev alan bir kişi ile çalışan-işçi konumunda görev alan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet algılamalarında anlamlı farklılığında yönetici-müdür ve yardımcı-sorumlu ile çalışan-işçi konumunda görev alan çalışanlar tarafından kaynaklandığı görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısında da diğer algılamalarda olduğu gibi anlamlı farklılığın yapılan çalışmada en üst kademe de görev alan çalışanlar ile en alt kademe de görev alan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. İş tatmini algısının iş yerindeki görev ile ilgili anlamlı ilişkisi Anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Varyansların homojenliği analiz edilerek homojen olduğu ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere iş tatmini (p: ,000) algısının iş yerinde buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre “H<sub>7</sub>: Çalışanların iş tatmini algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmiştir. Anlamlı farklılığından çalışanların görev aldığı hangi pozisyondan kaynaklandığıyla ilgili Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. İş Tatmini algısının yönetici-müdür konumunda görev alan çalışan ile çalışan-işçi konumunda görev alan çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Aynı

şekilde yardımcı-sorumlu konumunda görev alan çalışan ile çalışan-işçi konumunda görev alan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Usta pozisyonun çalışan ile iş tatmini algısında anlamlı farklılığın yine çalışan-işçi pozisyonunda çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Çalıştıkları örgütlerde üstlendikleri görevlere göre iş tatmini algısı üst kademedeki en alt kademeye farklılık göstermekte, en üst kademedeki çalışan algılama durumu en alt kademedeki çalışandan daha yüksek olduğu söylenilebilir.

### 5.3. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması

Örgütsel adalet algısının eğitim düzeyine ile ilgili anlamlı ilişkisi Anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Varyansların homojenliği analiz edilerek homojen olduğu ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur.

**Tablo 4:** Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Tatmini Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirleme Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Eğitim Durumu Değişkeni İçin Yapılan ANOVA Sonuçları	
	P
İşlemsel Adalet	0,112
Dağıtımsal Adalet	0,076
Etkileşimsel Adalet	0,332
İş Tatmini	0,002*

\*\* $p < ,05$

Tabloda görüldüğü üzere dağıtımsal adalet ( $p: ,076$ ), işlemsel adalet ( $p: ,112$ ) ve etkileşimsel adalet ( $p: ,332$ ) algıları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre “H<sub>4</sub>: Çalışanların adalet algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemiştir. İş tatmini algısının eğitim düzeyleri ile ilgili anlamlı ilişkisi Anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Varyansların homojenliği analiz edilerek homojen olduğu ölçülmüş olup, parametrik teste tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere iş tatmini ( $p: ,002$ ) algılamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre “H<sub>6</sub>: Çalışanların iş tatmini algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmiştir. Anlamlı farklılığından çalışanların hangi eğitim düzeyine göre kaynaklandığıyla ilgili Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. İş tatmini algılamalarının ortaokul-lise mezunu olan çalışanlar ile önlisans mezunu olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Aynı şekilde lisans mezunu çalışan ile ortaokul-lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Ortaokul-lise mezunu çalışanların lisans ve önlisans mezunu çalışanlara göre iş tatmini algılamalarının daha düşük olduğu söylenilebilir. Lisansüstü-doktora mezunlarının yapılan araştırmada katılımcı olarak az sayıda olması diğer eğitim düzeyleri ile karşılaştırma yapılırken anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır fakat katılımcı sayısı lisansüstü-doktora mezunu çalışanların fazla olduğu çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

### 5.4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo da korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Tablo da verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan hareketle, anlamlılık ( $p < ,01$  veya  $p < ,05$  seviyesinde)  $p = ,000$  sonucuna ulaşılması ve analizde negatif bir ilişki çıkmaması sebebiyle H<sub>1</sub>: “İş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 5:** Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İş tatmini / Anlamlılık Derecesi ( $\rho$ değeri)
Etkileşimsel Adalet	1			,000
İşlemsel Adalet	,595 (**)	1		,000
Dağıtımsal Adalet	,738 (**)	,708 (**)	1	,000
İş tatmini	,654 (**)	,512 (**)	,592 (**)	1

\*\*Korelasyon,  $\rho < ,05$  seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Yukarıdaki tabloda örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Tablo da görüldüğü üzere model anlamlı ( $F: 30,781$  ;  $\rho: ,000$ ) olup  $R^2$  değeri 0,461 olarak bulunmuştur. Buna göre “ $H_1$ : Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Modelde bağımsız değişkenlerden en fazla İşlemsel adalet algısı ( $\beta: ,458$  ;  $\rho: ,000$ ) iş tatminini arttırmaktadır. Etkileşimsel adalet algısı ( $\rho: ,242$ ) ve dağıtımsal adalet algısının ( $\rho: ,163$ ) iş tatminini etkilemediği görülmektedir.

**Tablo 6:** Değişkenlere Ait Regresyon Analizi

Model	Standart Katsayı	T	Sig.
Bağımlı Değişken: İş tatmini	Beta		$\rho$
Sabit		6,281	,000
Dağıtım Adalet Algısı	,119	1,178	,242
<b>İşlemsel Adalet Algısı</b>	<b>,458</b>	<b>4,327</b>	<b>,000</b>
Etkileşimsel Adalet Algısı	,169	1,405	,163
$R^2= 0,461$ $F= 30,781$ $Sig=0,000$			

## 6. Sonuç ve Tartışma

Günümüz şartlarının gereği özel ve kamu sektöründe çalışanların işverenleriyle iletişimleri, çalışanların memnuniyetleri açısından manevi bir değer ifade ettiği için önem kazanmıştır. Yapılan araştırmada, korelasyon analizi sonucu iş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Literatürde Yıldırım (2002b) tarafından geçerliliği ölçülmüş olan örgütsel adalet algısında üç boyut (işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) ele alınmış, buna dayalı olarak bu çalışmada faktör analizine tabi tutulmayarak boyutlar arası ilişkinin yüksek olduğu söylenmiştir.

İş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu H<sub>1</sub>: “İş tatmini ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezinin desteklendiği belirtilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı “H<sub>2</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinden hareketle 3 boyutu olan örgütsel adalet ile ilgili bu hipotez alt hipotezleriyle incelenmiş olup dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir. Ancak işlemsel adalet boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği buradan işlemsel adalet algısı kadın ve erkek çalışanlarda farklı algılandığı sonucuna varılmıştır. “H<sub>3</sub>: Çalışanların iş tatmini algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmeyerek iş tatmini algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir. “H<sub>4</sub>: Çalışanların adalet algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi red edilerek adalet algısının eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. “H<sub>5</sub>: Çalışanların adalet algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi desteklenmiş, bu farklılığın üst kademedan alt kademeye anlamlı olduğu görülmüştür. “H<sub>6</sub>: Çalışanların iş tatmini algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi adalet algısının eğitim düzeyine göre farklılık göstermemesinin aksine iş tatmini algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermiştir. Buradan eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini algısının da arttığı ancak adalet algısında değişiklik göstermediği söylenilebilir. “H<sub>7</sub>: Çalışanların iş tatmini algılarının iş yerindeki üstlendikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi iş tatmini algısının üst kademedan alt kademeye doğru farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan örgütte çalışanların iş tatmini algısının eğitim düzeyi ve üstlendikleri göreve göre farklılık göstermesi, adalet algılamalarının ise üstlendikleri göreve göre farklılık göstermesi, iş tatmininin eğitim düzeyi ve üstlendikleri görevle doğru orantılı olduğu, değişkenlere göre adalet algısının sağlandığı örgütte iş tatmininin de olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçları örgütsel adalet ile iş tatmini algısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Araştırma öncelikle özel, kurumsal ve köklü bir şirketin üst düzey yönetici departmanında pilot çalışma olarak yapılmıştır. Anket çalışması sonucunda örgütsel adalet algısının yüksek olduğu ancak iş tatmininin üst düzey yöneticilerde yüksek seviyede olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla, örgütte üstlendikleri göreve göre üst düzey çalışanlar iş tatmini sağlamadığı ve ilerideki çalışmalarda üst düzey yöneticilerin de katılımı sağlanarak araştırma yapılması gerektiği söylenilebilir. Diğer bir pilot çalışma makine sektöründe yapılmış olup, çalışanların anket sorularından hareketle iş arkadaşlarıyla ilişkisine göre örgüte karşı tutumunun etkilendiği sonucuna varılmıştır. Diğer çalışmalara katkı sağlaması açısından araştırma yapılırken bu değişken araştırma konusuna katılarak çalışmalardan farklı sonuçlar çıkarılabilir. Pilot çalışmalardan sonra anket 112 kişi üzerinde ve tek bir işletmede yapılmıştır. Sonuçlar başka örgütlerde uygulanan ve algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini bakımından daha farklı çıkabilir. Geleceğe yönelik örgütsel adalet algısı boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin, örgütsel adaletin dört boyutu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) ile iş tatmininin diğer değişkenleri (çalışanların aldıkları maaş, yükselme, takdir edilme, iş arkadaşları, yönetim tarzı, aralarındaki iletişim, geri bildirim, açık şekilde bilgi aktarımı) gibi başka alt değişkenler üzerinde değerlendirmek farklı bakış açısı oluşturabilecektir. Aynı zamanda farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde incelenerek sonuçların karşılaştırılması da alan yazına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın diğer literatür çalışmalarına geçerli bulunduğundan iş doyum ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin arasındaki bağın olumlu ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştırdan hareketle, bu sonuçların örgüt içinde insan kaynakları, yönetim ve organizasyon bölümlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ayar, T. (2017). *Örgütsel Adaler Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi; Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Denetmenleri Üzerindeki Bir Araştırma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Barling, J., & Philips, M. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology* 127(6): 649-656.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. B. H. Sheppard (Dü.) içinde, *Research on Negotiations in Organizations* (s. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3): 676-685.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1): 19-40.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Çetinsöz, B. C., & Turhan, M. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 329-343.
- Demircan Çakar, N., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 28, 68-90.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Franz, Cheryl. (2004). A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice. Wayne State University, Detroit, Michigan, 1-158
- Görgülür, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Green , J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Blacksburg, Virginia: Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12,(1): 9-22.
- Greenberg, J. (1993). "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, ss.79-103.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algıların Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 51-73.

- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2): 231-241.
- Kitapçı, H. (2002). Yöneticilerin İş Tatmininin İşletmenin TKY Performansına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi*, 5(17): 163-167.
- Korkmaz, H. G., & Bozkurt, S. (2018). Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 20: 233-252.
- 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.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993) Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Oran Başkaya, N. (1989). *Job Satisfaction of a Group of Academical Staff in Marmara University*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özer, M., & Karabulut, Ö. Ö. (2003). Yaşlılarda Yaşam Doyumu. *Turkish Journal of Geriatrics*, 6 (2): 72-74.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Süral Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 19-35.
- Sönmezer Mehmet G., Eryaman Mustafa Y. (2008), “Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 4(2):.189-212.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Smith, D.K. (1984). *Practicing school psychologists: their characteristics, activities, and populations served*. *Professional Psychology: Research and Practice*, 15, 790-810.
- Şahin, D. N. (2007). Örgütsel Adalet ve Kültür. R. Erdem, & C. Ş. Çukur (Dü) içinde, *Kültürel Bağlamda Yönetimsel Örgütsel Davranış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Yayın No: 31.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ünler, E., & Gürel, H. (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde*. İstanbul: Beta Basım.
- Vara Ş. (1999). *Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Walker, L., LaTour, S., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1974). Reactions of Participants and Observers to Modes of Adjudication. *Journal of Applied Social Psychology*, 4(4): 295-310.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında Algılanan Rol çatışması ve Belirsizliği ve İş Doyumu İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Yıldırım, F. (2002a). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Yıldırım, F. (2002b), "İş Doyumu Ve Örgütsel Adalet ilişkisi,"Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi, 62(1: 253-276.
- Yücel, İ., & Palabıyık, N. (2016). Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 211-230.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2): 295-312.