
ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Salih YEŞİL*, Selçuk Ferit DERELİ**

ÖZET

Adalet konusu birey, grup, örgüt ve toplum için önemli olgulardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlamda ele alındığında, örgütsel yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biri olması, bireysel ve örgütsel sonuçları nedeniyle geçmişten günümüze önemini devam ettiren bir konudur. Örgütsel adalet konusu bu çalışma kapsamında ele alınmış ve örgütsel adaletin iş tatmini ile ilişkileri üzerinde durulmuştur.

Çalışmada, iş ortamında çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma, eğitim, tekstil ve mobilya sektörlerinden birer firmadan elde edilen veriler üzerinden hareket edilerek araştırma için oluşturulmuş hipotezler test edilmiş ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel adaletin işletmeler açısından önemini vurguladığı gibi, iş tatmini noktasında örgütsel adaletin belirleyici bir etken olarak karşımıza çıktığını göstermektedir. Çalışma sonuçlarının işletmelere bu iki önemli konu noktasında yol göstermesi beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet, İş Tatmini

A FIELD STUDY ON ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION

ABSTRACT

Justice has been one of the most important topics for individual, group, organisations and society. When it is considered within realm of the organisations, the importance of justice has continued because of its individual and organisational outcomes and being inevitable part of organisational life. This study takes organisational justice as the research interest and look its relationship with job satisfaction.

This paper studies the effect of worker's perception of organisational justice on the level of job satisfaction. The study collects the data from one companies from each of education, textile and furniture sectors and test the hypotheses. The findings indicate the positive influence of organisational justice on job satisfaction. The findings also show that organisational justice has very important implications and reveal the fact that organisational justice is one of the determinant of job satisfaction.

Keywords: Justice, Organisational Justice, Job Satisfaction

* Yrd. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

** Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.

1. GİRİŞ

Hızla değişen küresel iş dünyasında işletmeler her alanda daha etkin, yaratıcı ve yenilikçi olmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda günümüzde birçok yeni kavram, metot ve yaklaşım ön plana çıkmakta ve örgütsel yaşamda bunların anlaşılması ve uygulanması için önemli çabalar sarf edilmektedir. Öne çıkan kavramlardan biri de örgütsel adalet konusu olup bu çalışmada ele alınmakta ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki sonuçları incelenmektedir.

Örgütler ekonomik ve teknik birer sistem olarak ifade edildiği gibi aynı zamanda sosyal birer sistemdirler ve bunun sonucu olarak sosyal ilişkiler, algılar, çatışmalar ve davranışlar da örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Coetzee (2005) örgütlerde çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin örgütsel başarı açısından önemli olduğunu ve bu çerçevede adalet konusunun önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde günlük olarak yaşanan her türlü sosyal etkileşimlerde adalet kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel ortamda çalışanların adalet noktasındaki algıları gerek bireysel gerekse örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. (Cropanzano et al., 2007). Gilliland ve Chan (2009)'de örgütsel adalet konusunu çalışma ortamında tutum ve davranışların anlaşılması açısından gelişmekte olan bir konu olarak değerlendirmişlerdir. Hatta araştırmacılar örgütsel adalet konusuna olan ilginin çok arttığını ve örgütsel psikoloji alanında örgütsel adalet başlığı altında bir araştırma patlaması yaşandığını belirtmişlerdir. İçerli (2011), çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet konusu, yöneticilerin üzerinde durması gereken konulardan biri olarak göstermiştir.

Örgütsel adalet, iş ortamında çalışanlar ve örgütler için önemli sonuçlar doğurabilecek yapıda bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiler yaratmakta ve bu konuda birçok çalışma bulunmaktadır (Colquitt vd., 2001; Gilliland ve Chan, 2009).

Cropanzano et al., (2007) örgütsel adaletin artan güven, bağlılık, artan iş performansı, daha yardımsever davranışlar ve artan müşteri memnuniyeti ve azalan çatışmalar gibi çeşitli sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel adalet, örgütsel düzeyde çeşitlilik yönetimi, personel seçimi ve performans değerlendirme gibi birçok konu ile ilişkilendirilmektedir (Gilliland ve Chan, 2009).

İş tatmini gerek bireysel gerekse örgütsel performans açılarından sıkça dikkate alınan konulardan biridir. İş tatminini belirleyen birçok faktör vardır. Al-Zu'bi (2010), çalışanların performansı ve tatmininin örgütsel performansı etkileyen iki önemli kavram olduklarını belirtmiştir. Rekabetin yoğun olduğu küresel iş dünyasında performansı ve iş tatminini belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılması da önem kazanmaktadır. Araştırmacı bu bağlamda örgütsel adaletin önemli bir kavram olarak ifade edilmekte olduğunu belirtmiştir.

Çakar ve Yıldız (2009: 70), uluslararası yazında yer alan çok sayıda çalışmaya karşın ulusal bağlamda örgütsel adalet ve iş tatmini konuları üzerinde sınırlı düzeyde çalışmanın olduğunu belirtmişlerdir. Bu çerçevede konu ele alındığında, örgütsel adaletin iş tatmini açısından sonuçlarını ortaya koymanın önemli bir araştırma konusu olacağı düşünülmüştür. Çalışma bir alan çalışması ile desteklenmiş ve ilgili çalışmalardan yararlanılarak hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Çalışmada veriler üç farklı sektörden birer firmadan alınmış bu yönüyle diğer çalışmalardan daha farklı bir yaklaşım

izlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri, hem üç firmadan elde edilen veri seti ile hem de her firma için ayrı test edilmiştir. Bu yönüyle de örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üç farklı sektör açısından test edilmiştir ve sonuçlar tartışılmıştır. Çalışmanın gerek ilgili literatür gerekse uygulama boyutları açısından sonuçları tartışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE KAPSAMI

Başta da ifade edildiği gibi işletmeler ekonomik, teknik ve sosyal sistemlerdir ve bu sistemlerin başarısında en önemli rolü insan oynamaktadır. Bu bağlamda insan ilişkileri, tutumları ve davranışları önem kazanmaktadır. Bu çalışmada sosyal ilişkilere önem veren ve örgütlerde insan boyutuyla ilgilenen örgütsel adalet konusu işlenmektedir.

Örgütsel adalet kavramını medyana getiren adalet kavramı Kaya (2000: 232) tarafından irdelenmiştir. Kaya (2000), haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak adalet kavramının kullanıldığını ve bu kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “justice” in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir. Judge ve Colquitt (2004), adalet ve adalet ile ilgili konuların her bireyi ilgilendiren önemli bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Adalet konusu örgütsel ortamda da önemli bir konu olarak işletmelerin gündeminde yer almaktadır.

Örgütsel adalet nedir dendiğinde ise, genelde iş ortamında çalışanların adalet algılarından hareket eden ve tanımlanmaya çalışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili yazından yer alan tanımlardan bir kaç örnek vermek gerekirse, Al-Zu’bi (2010: 102), örgütsel adaleti, “çalışma ortamı ile doğrudan ilişkisi olan ve iş ortamında adaletin rolünü tanımlayan bir kavram” olarak nitelendirmiştir. Greenberg (1990) örgütsel adaleti, “çalışanların işle ilgili konularda adalet algıları ile ilgili bir kavram” olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan Balwin (2007:1), örgütsel adaleti, “çalışanların örgütsel çıktılarının, prosedürlerin ve etkileşimlerin ne derecede adil olduğu ile ilişkili algı ve tutumları ile ilgili bir kavram” olarak açıklamıştır. Bu tanımlamaların yanında Eren (2010: 551), olaya daha farklı bir perspektiften bakmış ve örgütsel adalet kavramının eşitlik teorisinin (Adams, 1963) bir uzantısı olduğunu belirtmiştir. Bu teoride çalışanların işyerlerinde yüksek moral düzeyi ve motivasyonla çalışabilmeleri, örgüte bağlılıklarının artması, örgüte ve amirlerine güven duygularının oluşması için adil bir biçimde takdir görmeleri ve ödüllendirilmelerine bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

Örgütsel adalet konusu birey, grup ve örgütler için çeşitli sonuçları olan bir kavramdır. Adaletin örgütsel ortamda etkin bir şekilde uygulanması pozitif sonuçlar doğurabildiği gibi, uygulanmadığında ise negatif sonuçların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Cropanzano vd., (2007) örgütsel adaletin çalışanlar ve örgüt için bir çok avantaj yaratabilecek potansiyelde bir olgu olduğunun altını çizmiştir. Bu faydaların artan oranda güven, bağlılık, iş performansı, yardımsever davranışlar, müşteri memnuniyeti ve azalan çatışmalar olabileceğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan, örgütsel adaletin eksikliği ve uygulanmasında yaşanan aksamalar örgütler için problemleri durumlar ortaya çıkaracaktır (Cropanzano et al., 2007).

Eren (2010: 553), örgütte tüm çalışanların örgütsel adalet algılamalarına etkide bulunacak başlıca ilkelerin şunlar olduğunu belirtmiştir: doğruluk ve dürüstlük, meslek ahlakına uygun olma, tutarlılık, peşin hükümlü olmama, itirazları dikkate alma, esnek davranma ve kararlara katılma. Bu kurallara uyulması çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Uyulmaması da olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Örgütsel adalet, genelde üç farklı boyutu içerisine alan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Balwin, 2006; Cropanzano et al., 2007; Gilliland ve Chan, ; Fernandes ve Awamleh, 2006: 702). Bunlar: Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet. Gilliland ve Chan (2009), etkileşimsel boyutun bazı araştırmacılar tarafından işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ifade ettiklerini not etmişlerdir. Bu perspektiften bakan araştırmacılar, örgütsel adaleti iki boyutlu ele almakta ve incelemektedir. Bunların yanında bazı çalışmalar ise, örgütsel adaletin dört bileşeninden bahsetmektedir (Colquitt, 2001). Bu çalışmada örgütsel adalet üç boyutlu olarak ele alınmıştır.

Örgütsel adalet konusu gerek dinamikleri gerekse sonuçlarının kapsamlı olması nedeniyle, ilgili yazında çok farklı yönleriyle incelenmiş ve incelenmeye devam edilmektedir. Çalışmalar teorik çerçevede olabildiği gibi (Cropanzano et al., 2007; Eren, Özkalp ve Krel, 2001 Steers, 1991; Hodgetts, 1991), literatürü değerlendirme (Colquitt vd., 2001; Gilliland ve Chan, 2009) ve alan çalışmaları (Al-Zu'bi, 2010; Çakar ve Yıldız, 2009; Söyük, 2007; Yaghoubi vd., 2012) şeklinde yer almaktadır. Yapılan alan çalışmalarında örgütsel adaletin iş tatmini (Çakar ve Yıldız, 2009; İşcan ve Sayın, 2010; Kutanis ve Mesci, Söyük, 2007), bilgi paylaşımı (Demirel ve Seçkin, 2011), örgütsel bağlılık (Erkuş vd., 2011; Klendeuer ve Deler, 2009), stres (Judge ve Colquitt, 2004) , iş performansı (Nasurdin ve Khuan, 2011), performans değerlendirme (Palaiologos vd., 2011), liderlik ve karar verme (Tatum vd., 2003) gibi konuları üzerinde odaklandığı görülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, uluslararası alanda konu daha geniş ve derinlemesine çalışılmış olsa da Türkiye’de konunun çalışılma düzeyi uluslararası alana kıyasla daha sınırlı düzeyde kalmıştır.

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE KAPSAMI

İş tatmini konusu gerek insan kaynakları yönetimi gerekse davranış bilimleri açısından önemli bir kavram olarak ilgili yazında yer almaktadır (Özkalp ve Krel, 2001: 129). Ishfaq vd., (2011), iş tatmini konusunun örgüt ve iş konuları kadar eski bir konu olduğunu ve uzun yıllardan beri üzerinde çalışıldığını belirtmişlerdir. Steers (1991: 80), örgütlerde çalışanların tutumlarını ölçmeye yönelik yapılan araştırmalardan en sık görülen konulardan birinin iş tatmini konusu olduğunu belirtmiştir. İş tatmini örgütsel etkinliği ölçmede kullanılan araçlardan biri olarak görülmektedir.

Hodgetts (1991: 83), iş tatminin çok farklı şekillerde tanımlandığını belirtmiştir. Kendisi iş tatminini, “çalışanların işine karşı geliştirdiği duygusal tepki” olarak değerlendirmiştir. Genellikle çalışanların elde ettikleri faydaların, kendi beklentilerinin karşılanmasından ya da aşılmasından etkilendiğini belirtmiştir. Sari ve Judge (2004), iş tatmin konusunda en çok rastlanan ve kullanılan tanımın Locke tarafından yapıldığını belirtmiştir. Locke (1976:1304)’ye göre iş tatmini, “kişinin işinden ve iş tecrübesi sonucunda ortaya çıkan pozitif veya hoşnutluk yaratan duygular” olarak tanımlandığını

belirtmiştir. Luthans (1989) ise iş tatminini, “çalışanların önemli gördükleri şeylerin, yaptıkları işler tarafından ne derece sağlandığı konusundaki algıları” olarak tanımlamıştır. Özkalp ve Kirel (2001: 128), iş tatminini, “çalışanların işine karşı geliştirdiği tutumlar” olarak tanımlamışlardır. Yani örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan birinin, bireyin işine karşı geliştirdiği tatmin olduğunu ifade etmişlerdir. İşe karşı olumlu tutumlar yüksek tatmin doğururken, olumsuz tutumlar düşük tatmin düzeyleri ortaya çıkaracaktır.

Ishfaq vd., (2011) iş tatminin çoklu boyutlu bir yapı olduğunu ve bu çerçevede farklı boyutların ve unsurların bir araya gelmesinden meydana geldiğini belirtmiştir. Çalışma ortamında iş tatminini belirleyen unsurlar; iş çevresi, ücretler, yöneticiler, yükselme olanakları, çalışan ve yöneticilerle ilişkilerdir. Araştırmacılar bunların yanında ilgili yazında birçok faktörün iş tatminini belirlemede etkili olduklarını belirtmişlerdir. Steers (1991: 80) benzer olarak iş tatminini belirleyen çeşitli unsurlar olduğunu ve çalışanlar ne ile tatmin olur dendiğinde bu sorunun cevabının birçok faktör olabileceğini belirtmişlerdir. En genel olarak işin kendisi, ödemeler, yükselme fırsatları, nezaret ve iş arkadaşları gösterilmiştir. Hodgetts (1991: 88) ise iş tatmini belirleyen temel faktörlerin ücret ve elde edilen diğer faydalar, yükselme, liderlik ve işin kendisi ve çalışma grubu olduğunu belirtmiştir.

Literatürde iş tatminin üç boyutundan bahsedilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2001: 129). Bunlardan birincisi, kişinin işine karşı olan duygusal tutumdur. Bu tutum, işyerine yansıyan davranışlardan anlaşılacaktır. İkincisi ise, işle ilgili sonuçlar tarafından tayin edilmektedir. Bireyin önem verdiği şeyler olumlu veya olumsuz karşılanma durumuna göre tatmin ortaya çıkmaktadır. Üçüncüsü ise, iş tatmininin birbiri ile ilgili birçok tutumdan oluşmasıdır.

4. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ VE İLGİLİ HİPOTEZLER

Özellikle sosyal bir ortam olan işletmelerde, adaletin tesisi ve uygulanması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Örgütsel adalet bir çok çalışmada olduğu gibi (Balwin, 2006; Cropanzano et al., 2007; Gilliland ve Chan, 2009; Fernandes ve Awamleh, 2006: 702) bu çalışmada da üç farklı boyutta ele alınmış (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) ve bu boyutların iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu üç farklı boyut ile iş tatmini ilişkisi ve bu çerçevede geliştirilen hipotezler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

4.1. Dağıtım Adaleti (Distributional Justice) ve İş Tatmini İlişkisi ve İlgili Hipotez

Örgütsel adaletin en önemli bileşenlerinden birisi dağıtım adaletidir. Dağıtım adaletini, Chan ve Jepsen (2011: 151) “alınan çıktıların adilliği ile ilgili” örgütsel adaletin bir boyutu olarak tanımlamışlardır. Judeh (2011: 216), dağıtım adaletini, “çıktıların (ödemeler ve çeşitli faydalar) dağıtımındaki adalete” işaret ettiğini belirtmiştir. Dağıtım adaletinin özünün eşitlik teorisine dayanmakta ve çalışanların kendi girdi ve çıktı oranının benzer girdi çıktı oranına sahip diğer çalışanlarla karşılaştırdığı fikrine işaret etmektedir. Başka bir tanımda ise, İçerli (2010), dağıtım adaletini, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmekte olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı bu bağlamda, dağıtım adaletinin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını gösterdiğini belirtmiştir. Diğer bir tanımda ise, dağıtım adaleti “çalışanların çalıştıkları

örgütten aldıkları çıktılarının adaleti konusundaki algılarına” işaret eden bir kavram olarak ifade edilmiştir (Yaghoubi vd., 2012).

İş tatminini etkileyen faktörler üzerinde duran Bingöl (1997: 269-271), tatminin, iş görenin işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgili olduğunu söylemiştir. Bir iş gören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olmaktadır. Bingöl (1997:269-271), bunun yanı sıra iş görenin elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı tatmin duyabilmesi için bu ödüllerin iş görenin yaptığı işin nispi önemine ve ayrıca dağıtıcı adalet ilkelerine göre verilmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Özgen ve Yalçın (2010: 357)’da performansına uygun ve adil ödüllerin iş tatminini artıracaklarını belirtmişlerdir. Steers (1991: 198-199), ödüller ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Steers (1991), Lawler (1976)’in çalışmasından yola çıkarak su sonuçlardan bahsetmiştir. Öncelikle bireyin tatmininin çalışma arkadaşlarının ne derece ödüllendirildiklerinden etkilendiğini belirtmiştir. İkinci olarak tatminin, bireyin ne ile ödüllendirildiği ve bu konudaki beklentisinin bir fonksiyonu olduğunu ifade etmiştir. Üçüncüsü ise, ödüle verilen değer bireylere göre farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Bu açıklamalarda iş tatmini noktasında dağıtım adaletine işaret etmekte, iş tatminini belirleyen önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Dağıtım adaletinin iş tatmini ile olan ilişkisini işareteten Keskin vd., (2008) bireyin çıktılarının adil olduğunu ve dağıtıldığına inandığında tatminin arttığını söylemişlerdir. Bunun aksine olarak, çıktılarının adil olmadığını ve dağıtılmadığında ise bireylerin tatmin ve bağlılıkları azalmaktadır. Yine benzer olarak, Hodgetts (1991: 88), iş tatminini belirleyen en önemli faktörlerden birinin çalışanların yaptıkları işlere karşılık olarak aldıkları maddi ve manevi faydaların olduğunu altını çizmiştir. Hodgetts (1991: 88), çalışanların yaptıkları işin karşılığı olarak az ödeme yapıldığını düşünmesi ya da eşit bir şekilde ödemeler yapılmadığı konusundaki fikirlerin onları tatminsizliğe iteceğini söylemiştir.

Örgütsel adalet iş tatmini ilişkisini irdeleyen alan çalışmaları da bu ilişkiyi destekler nitelikte gözükmektedir. Örnek vermek gerekirse, Al-Zu’bi (2010), dağıtım adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Çalışmasında, Yaghoubi vd., (2012) dağıtım adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yapılan diğer çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Çakar ve Yıldız, 2009; Erkuş vd., 2011; Söyük, 2007) yaptıkları çalışmada dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuşlardır. Diğer taraftan, Danish ve Usman (2010) ise ödül ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir.

Bu teorik bilgiler ve uygulama sonuçları çerçevesinde konu ile ilgili aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: *Dağıtım adaleti ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.*

4.2. İşlemsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi ve İlgili Hipotez

İşlemsel adalet, örgütsel adaletin diğer önemli bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algıları onların iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Judeh (2011: 216), işlemsel adaletin “çıktıların ortaya çıkarılmasında kullanılan süreç ve prosedürlerin adilliği” konusuyla ilgilenen örgütsel adaletin bir bileşeni olduğunu belirtmiştir. Başka bir tanımda işlemsel adalet, belli bir

süreci işleten kural ve prosedürlerin adilliği konusunda çalışanların algılarına işaret eden bir kavram olarak tanımlanmıştır (Nabatchi, et al., 2007).

Bingöl (1997: 269-271), çalışanların tatmini noktasında önemli konulardan biri olarak, işletmenin başlıca politikaları ve genel personel uygulamaları olduğunu belirtmiştir. İşletme içinde yapılan uygulamalardaki adillik çalışanların dikkat ettikleri ve iş tatminlerinde etkili olan bir konudur. Özgen ve Yalçın (2010: 357) çatışan, belirsiz işletme ve yönetim kuralları iş doyumunu azalttığını belirtmişlerdir. Bunun tersi olan, etkin politika ve kurallar ve bunların adil uygulanmasının iş tatminini artıracaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), yönetime katılmanın iş gören üzerinde olumlu etkiler yaratacağını belirtmişlerdir. Bu bağlamda yönetime katılan çalışanların kendi kendini doyuracağını ve kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularından uzaklaşacağını belirtmişlerdir. Katılmanın örgütlerde var olan farklı hiyerarşik basamaklarda bulunan çalışanlar arasında düşmanlık ve karşıtlığı azalttığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, yönetime katılma, astın kendi benliğinin doyumunu için önemli fırsatlar sağlamakta ve bunun sonucunda örgütle kaynaşmasını ve örgütsel amaçlara yönelmesini kolaylaştırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Fischer ve Smith (2006) daha önce yapılan meta analizlerde, işlemsel adaletin birçok işle alakalı değişkenler üzerinde önemli olduklarını ve bunları etkilediklerinin ortaya konduğunu belirtmişlerdir. Keskin vd., (2008), literatürde işlemsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayan çeşitli teorik bilgi ve bulguların mevcut olduğunu belirtmişlerdir.

Konu ile ilgili ampirik çalışmalarda işlemsel adaletin iş tatminini etkilediği ortaya konmaktadır. Yapılan bir alan çalışmasında, Yaghoubi vd., (2012) işlemsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerdir. Benzer olarak, değişik alan çalışmalarında işlemsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Al-Zu'bi, 2010; Erkuş vd., 2011; Keskin ve Çıkar, 2009; Kutanis ve Mesci; Söyük, 2007), Keskin vd., (2008), araştırmalarında örgütsel süreç ve prosedür adil olarak algılandığında, çalışanların tatminlerinin yükseldiği, prosedürel çözümleri kabul etmeye daha istekli oldukları ve örgüt hakkında pozitif bir yaklaşım sergilemeye başladıklarını belirtmişlerdir (Nabatchi vd., 2007).

Başka bir çalışmada da, kararlara katılmanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Doğan, 2009).

Bu açıklamalar ışığında iş tatmini ve işlemsel adalet ilişkisi arasında kurulabilecek hipotez ise şu şekildedir.

H2: İşlemsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir bağ vardır.

4.3. Etkileşimsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi ve İlgili Hipotez

Örgütsel adaletin bileşenlerinden biri de etkileşimsel adalet olup çalışanların iş tatmin düzeyini etkilemektedir.

Cropanzano vd., (2007: 38), etkileşimsel adaleti, örgütsel adaletin bileşenleri arasında en basit olanı olduğunu belirtmişlerdir. Etkileşimsel adalet, bireylerin birbirlerine nasıl davrandıklarına işaret etmektedir. Bir kişi eğer uygun bir şekilde bilgi paylaşıyorsa ve etkileşimde kaba ve kötü sözlerden kaçınıyorsa o kişi etkileşimsel olarak adaletli anlamına gelmektedir.

Bingöl (1997: 269-271) iş tatminini belirleyen faktörleri incelemiş ve bunlardan birinin amirlerin tutumuyla da ilgili olduğunu belirtmiştir. Örneğin, amirin iş görene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve aralarındaki olumlu ilişkiler, bireyin işinden tatmin duymasına neden olan bir faktör olarak ifade edilmiştir. Benzer olarak, Hodgetts (1991: 89), yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarının iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iş ortamında arkadaşlardan alınan yardım, destek ve işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerdir. Özgen ve Yalçın (2010: 357), iş ortamında amaçlara erişmede kendilerine yardımcı olan iş arkadaşlarının varlığının çalışanların iş tatminini yükselttiğini söylemişlerdir. Diğer taraftan bu araştırmacılar, algılamaların benzer olduğu iş ortamında çalışanların iş tatmininin arttığını belirtmişlerdir.

Yapılan alan çalışmaları da etkileşimsel adalet ile iş tatmini ilişkisini doğrular nitelikte gözükmektedir. Örneğin, Al-Zu'bi (2010), etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yapılan diğer alan çalışmalarında da bu ilişki tespit edilmiştir (Erkuş vd., 2011: Yaghoubi vd., 2012). Diğer taraftan, Doğan (2009) yaptığı çalışmada yönetim tarzının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

Yukarıda açıklanan bilgi ve bulgular ışığında, konu ile ilgili hipotez aşağıdadır.

H3: Etkileşimsel adalet iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın yöntemi, evreni ve problemi ile ilgili oluşturulan hipotezler ve yapılan analizler açıklanmaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, işletmelerde çalışanların örgütsel adalet boyutlarına yönelik algılarının, iş tatmin düzeyleri üzerindeki ilişkisini belirlemektedir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Adana ilinde eğitim, mobilya ve tekstil sektörlerinde birer işletme ve burada çalışanlar oluşturmaktadır. Bu üç işletmeye toplamda 250 anket gönderilmiş, cevaplanarak olarak geri dönen ve kullanılabilir nitelikte anket sayısı her işletmeden 50 anket olmuştur. Araştırmanın örneklemini üç farklı sektörden toplam 150 çalışan oluşturmaktadır.

5.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiş ve oluşturulan soru formu Adana ilinde eğitim, mobilya ve tekstil olmak üzere üç sektörden birer işletme üzerinde uygulanmıştır. Anketi uygulamaya başlamadan önce küçük bir pilot çalışma yapılmış ve anketin uygulanacağı işletmelerden üç kişiye uygulanmıştır. Bu ön çalışma sayesinde soruların okunurluğu ve anlaşılabilirliği test edilmiş ve ayrıca ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır. Ankette yer alan soruların İngilizceden çevirisi yapıldığı için, sorular tekrar İngilizceye çevrilerek karşılaştırması yapılmış ve

böylelikle sorulardaki çeviriden doğabilecek hataları minimize ederek doğrulukları sağlanmıştır.

Oluşturulan anket soru formu üç kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda, demografik özellikler, ikinci kısımda örgütsel adalet ve üçüncü kısımda ise iş tatmini ölçmeye yönelik sorular yer almıştır. Çalışmada kullanılan anket sorularından örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin olanlar (Neiroff ve Moorman, 1993)' dan, iş tatminine ilişkin olanlar ise (Awamleh ve Fernand, 2006)' dan alınarak hazırlanmıştır. Anket soru formunda 5' li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)'a karşılık gelmektedir.

5.4. Araştırmanın analizi

Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programında frekans, faktör, korelasyon ve regresyon teknikleri baz alınarak analiz edilip değerlendirilmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda araştırmanın betimsel istatistikler, ilk analizler ve hipotezlerinin analiz ve sonuçları açıklanmaktadır.

6.1. Araştırmanın Betimsel Sonuçları ve İlk Analizler

Bu kısımda çalışma ile ilgili demografik bilgiler ve faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 1. incelendiğinde ankete katılanların %33.3'ünün mobilya, %33.3' ünün tekstil ve %33.3' ünün eğitim sektörlerinden oluştuğu görülmektedir. Bunların %41.3' ünü bayanlar, %58.7' sini ise erkekler oluşturmaktadır. Uygulanan anket sonucunda katılanların en çok yaş aralıklarını %33.3' lük oranla 26-31, devamında ise %25.3'le 20-25, %24'le 32-37, %12.7 ile 38-45, %4.7 ile 46 ve üstü yaş aralıkları takip etmektedir. Çalışanların medeni durumlarına baktığımızda ise %52' si evliyken, %48' i bekârdır. Eğitim açısından incelendiğinde en üst seviyenin %40.7 ile diğer adı altındaki ilk ve ortaöğretim mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Bunu takiben %24.7 ile önlisans, %22.7 ile lisans, %8'le yüksek lisans, %4 ile doktora mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların buldukları iş yerinde çalışma sürelerine bakıldığında %27.3 ile 1 yıldan az, %43.3' le 1-5 yıl, %18.7 ile 6-10 yıl, %4' le 11-15 yıl, %4.7 ile 15 ve üzeri çalışanlardan meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca gelir durumuna bakıldığında çalışanların %48' inin 1000 TL' den az, %34' ünün 1000-2000 TL, %5.3' ünün 2001-2500 TL, %7.3' ünün 2501-3000 TL ve %5.3' ünün 3001 TL üzeri maaş aldıkları gözlemlenmektedir. Çalışmakta olunan birime bakıldığında çalışanların %9.3 muhasebe, %36 satış/pazarlama, %8 halkla ilişkiler, %4 reklam, %6 insan kaynakları, %2 AR-GE, %34.7 diğer birimlerde yer aldığı görülmektedir. Çalışanların iş yeri pozisyonları dağılımlarına bakıldığında %8.7' sinin üst düzey yönetici, %11.3' ünün orta düzey yönetici, %6' sının alt düzey yönetici, %52' sinin çalışan ve %22' sinin ise diğer kadrolarda yer aldığı saptanmaktadır.

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Yüzde Dağılımları

		N	Yüzde (%)			N	Yüzde (%)	
Sektör	Mobilya	50	33.3	Cinsiyet	Bayan	62	41.3	
	Tekstil	50	33.3		Erkek	88	58.7	
	Eğitim	50	33.3		Toplam	150	100	
	Toplam	150	100	Medeni durum	Evli	78	52	
Yaş Aralıkları	20-25	38	25.3		Bekar	72	48	
	26-31	50	33.3		Toplam	150	100	
	32-37	36	24	Eğitim düzeyi	Önlisans	37	24.7	
	38-45	19	12.7		Lisans	34	22.7	
	46-	7	4.7		Yüksek Lisans	12	8	
	Toplam	150	100		Doktora	6	4	
Gelir Durumu	1000 tl den az	72	48		Diğer	61	40.7	
	1000-2000 tl	51	34		Toplam	150	100	
	2001-2500 tl	8	5.3	Sektörde çalışma süresi	1yıldan az	41	27.3	
	2501-3000 tl	11	7,3			1-5 yıl	68	45.3
	3001- tl	8	5,3	6-10 yıl		28	18.7	
	Toplam	150	100	11-15 yıl		6	4	
	Çalışılan birim	Muhasebe	14	9.3			15- yıl	7
		Satış/Pazarlama	54	36	Toplam		150	100
	Halkla İlişkiler	12	8	Çalışılan pozisyon	Üst Düzey Yönetici	13	8.7	
	Reklam	6	4			Orta Düzey Yönetici	17	11.3
	İnsan Kaynakları	9	6	Alt Düzey Yönetici		9	6	
	AR-GE	3	2	Çalışan		78	52	
	Diğer	52	34.7	Diğer		33	22	
	Toplam	150	100	Toplam		150	100	

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet, üç boyutlu bir kavram olarak literatürde değerlendirilmekte ve çalışmalarda bu üç boyut baz alınarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adaleti ölçen sorular varımaks

dönüşümlü faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucu elde edilen sonuçlara bakıldığında bazı soruların birden fazla faktöre yüklendikleri belirlenmiş ve bu durum faktör analizi noktasında kabul görmediğinden bu gibi sorular analiz dışı bırakılmıştır. Belirlenen sorular çıkarıldıktan sonra yapılan analiz sonucunda örgütsel adaleti ölçen üç boyut ortaya çıkmıştır. Sonuçlar Tablo 3’de görüldüğü gibi: Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet şeklindedir. Analiz sonucunda elde edilen faktör yüklerinin tablodan da görülebileceği gibi (0,645) ve yukarıdır, bu da yeterli kabul edilen sınırın üzerindedir (Hair vd., 1984). Diğer taraftan, bir faktöre yüklenen sorular diğer faktörlere düşük oranda yüklenmiştir. Kurulan faktör modelinin uygunluğunu test etmek üzere de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği ölçütü (0,919) ve Barlett ($p < 0,001$) testi yapılmış her iki test de olumlu sonuçlar göstermiştir. Ayrıca faktör analizi sonucu belirlenen boyutların güvenilirlikleri de Tabloda belirtildiği gibi 0,85 ve üzeri hesaplanmıştır.

Tablo 2. Varimaks Dönüşümlü Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Adaletin 3 Boyutuna Yönelik Faktör Değerleri			
Soru	Değişkenler		
	Dağıtımsal Adalet (Faktör 1)	İşlemsel Adalet (Faktör 2)	Etkileşimsel Adalet (Faktör 3)
A1	,780	,451	,018
A2	,823	,226	,291
A3	,696	,394	,267
A4	,732	,042	,421
B1	,359	,252	,733
B3	,453	,236	,685
B5	,200	,439	,718
B6	,094	,453	,645
C6	,341	,653	,404
C7	,310	,776	,299
C8	,234	,784	,283
C9	,217	,603	,511
Cronbach Alfa	0.869	0.857	0.882
Açıklanan Toplam Varyans	73.366		

6.2. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla öncelikle korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulmuştur. Tablo 3’te korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodan da görüleceği gibi, örgütsel adaletin bileşenleri olan, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($P < 0,01$). Tablo 3’te bu değişkenlere ilişkin

ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, Cronbach's Alpha değerleri ile birlikte gösterilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlerin İstatistik ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	S.S	1	2	3	4
1. Dağıtımsal Adalet	3,1250	,97440	0.885 ^a	-	-	-
2. İşlemsel Adalet	3,3317	,91203	,672**	0.862 ^a	-	-
3. Etkileşimsel Adalet	3,3683	1,00698	,674**	,778**	0.856 ^a	-
4. İş Tatmini	3,3667	,90705	,711**	,834**	,764**	0.878 ^a
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.						
^a Değişkenlerin iç güvenirlilik katsayıları (Cronbach's alpha)						

Bu çalışmanın hipotezlerini (H1, H2, ve H3) test etmek üzere çoklu regresyon analizine de başvurulmuştur. Bu analizde, bağımsız değişken olan örgütsel adaletin bileşenlerinin, bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere yapılan regresyon analizleri ile istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4'te çoklu regresyon sonuçları özetlenmiş ve bu sonuçlardan hareketle anketi cevaplayanların örgütsel adalet algılarının (Dağıtımsal, işletmesel ve etkileşimsel) iş tatminlerini pozitif anlamda etkilediği söylenebilir. Dağıtımsal adalet ($\beta=0,1216$ $p<0.01$), işletmesel adalet ($\beta=0,526$, $p<0.01$) ve etkileşimsel adalet ($\beta=0,209$, $p<0.01$) iş tatmini olumlu anlamda etkilemektedir. Yine tablodan görüleceği gibi, örgütsel adalet boyutları iş tatmininin %75'ini açıklamaktadır. Bu durum araştırma için oluşturulan üç hipotezinde (H1, H2 ve H3) desteklendiğini göstermektedir. Bu sonuçlar çalışanların iş tatmininin örgütsel adalet algılarından büyük oranda etkilendiklerinin bir göstergesi olup, işletmeler açısından örgütsel adaletin önemini ortaya koymak noktasında önemli bir bulgu niteliğinde taşımaktadır.

Tablo 4. Çoklu Regresyon Sonuçları*

Bağımlı Değişkenler		
	İş Tatmini	
	β	t
Dağıtımsal Adalet	0.216	3.673***
İşlemsel Adalet	0.209	3.015***
Etkileşimsel Adalet	0.526	7.615***
F	147.942***	
R²	0.752	
Düzeltilmiş R²	0.747	

*** $p<0.01$, N=150

* Bu regresyon, üç sektördeki firmalardan elde edilen veri seti üzerinde yapılmıştır

Çalışmanın sonuçları daha önce yapılan benzer çalışmaları (Al-Zu'bi, 2010; Yaghoubi vd., 2012) destekler niteliktedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında güçlü bir bağın olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bir de farklı sektörler açısından bakabilmek ve araştırmanın hipotezlerini yeniden test edebilmek amacıyla, her sektörden elde edilen veri setleri üzerinde regresyon analizi yapılmış ve aşağıda tablolarda açıklanan sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 5. Çoklu Regresyon Sonuçları*

Bağımlı Değişkenler		
	İş Tatmini	
	β	t
Dağıtım	0.160	1.680
İşlemsel	0.231	2.144**
Etkileşimsel	0.580	5.294***
F	56.693	
R²	0.787	
Düzeltilmiş R²	0.773	

*** p<0,01, ** p<0.05, N=50

*Bu regresyon sadece eğitim sektöründeki firmadan elde edilen veri seti üzerinde yapılmıştır.

Tablo 6. Çoklu Regresyon Sonuçları*

Bağımlı Değişkenler		
	İş Tatmini	
	β	t
Dağıtım	0.361	2.525**
İşlemsel	0.112	.665
Etkileşimsel	0.309	1.853*
F	14.051	
R²	0.478	
Düzeltilmiş R²	0.444	

** p<0.05, *p<0.10, N=50

*Bu regresyon sadece mobilya sektöründeki firmadan elde edilen veri seti üzerinde yapılmıştır.

Tablo 7. Hipotez Testi Çoklu Regresyon Sonuçları*

Bağımlı Değişkenler		
	İş Tatmini	
	β	t
Dağıtım sal Adalet	0.199	3.310***
İşlemsel Adalet	0.193	2.461**
Etkileşimsel Adalet	0.663	8.603***
F	119.394	
R ²	.886	
Düzeltilmiş R ²	.879	

*** p<0.01, ** p<0.05, N=50

*Bu regresyon sadece tekstil sektöründeki firmadan elde edilen veri seti üzerinde yapılmıştır

Bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, tekstil sektöründe örgütsel adaletin üç boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ilişki doğrulanmış, fakat mobilya ve eğitim sektörlerinde örgütsel adaletin sadece iki boyutunun iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi belirlenmiştir. Mobilya sektöründe, dağıtım sal ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerindeki pozitif etkileri görülürken, eğitim sektöründe işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerindeki pozitif etkileri tespit edilmiştir. Bu sonuçların yanında örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti ile iş tatmini arasındaki ilişki eğitim sektöründe desteklenmemiştir. Regresyon analizlerinden elde edilen diğer bir sonuçta da, işlemsel adaletin iş tatmini üzerindeki beklenen pozitif etkisinin mobilya sektöründe ortaya çıkmamış olmasıdır.

Elde edilen sonuçlar genel anlamda örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklar nitelikte olup, iki olgu arasındaki güçlü bağın bir göstergesi denilebilir. Her ne kadar örgütsel adaletin bazı boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler her bir sektör baz alınarak regresyon analizi yapıldığında çıkmaya da bunun en büyük nedeni sektörel bazda bakıldığında örneklem sayısının düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir. Diğer taraftan böyle bir sonuç sektörel bağlamda, örgütsel adaletin bazı boyutlarının diğerlerine göre iş tatminini daha fazla etkilediği veya etkilemediği şeklinde de ifade edilebilir. Diğer taraftan Eroğlu vd., (2011: 250), bazı araştırmacıların işlem adaletinin dağıtım adaletine göre iş tatminini daha iyi açıklayan bir faktör olduğunu söylediklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise genel olarak bakıldığında (Tablo 4), iş tatmini ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bunun yanında her bir sektör için yapılan regresyonlarda ise, eğitim sektörü açısından (Tablo 5) işlemsel adaletin iş tatmin üzerindeki olumlu etkisi belirlenirken, dağıtım sal adaletin iş tatmini üzerinde etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç bir anlamda Eroğlu vd., (2011)'in bahsettiği çalışmaları destekler niteliktedir. Fakat, mobilya sektörü için elde edilen sonuç (Tablo 6), bir öncekinin tam tersidir. Bu sefer, regresyon sonuçlarına bakıldığında dağıtım sal adaletin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi bulunurken,

işlemsel adaletin herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Yapılan son analizde, elde edilen sonuçların (Tablo 7), genel olarak elde edilen sonuçlara (Tablo 4) benzer bir tablo çizdiği görülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların Eroğlu vd., (2011) bahsettiği çalışmaları tam olarak desteklemediği söylenebilir.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu makalede, bireysel ve örgütsel sonuçları itibarıyla insan kaynakları ve davranış bilimleri literatüründe önemli bir yeri olan örgütsel adalet, iş tatmini ve aralarındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak aynı anda üç farklı sektörden gelen firmalar üzerinde uygulanmış ve elde edilen veriler, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında kurulan hipotezlerin test edilmesinde karma ve ayrı ayrı olarak kullanılmıştır.

Çalışmada örgütsel adalet üç bileşen olarak ele alınmış ve her boyutun iş tatmini üzerindeki pozitif etkileri belirlenmiştir. Çalışma örgütsel adaletin iş ortamında bireysel bağlamda sonuçlarının olduğu noktasında yer alan teorik bilgileri (Bingöli 1997; Hodgetts, 1991) ve araştırma bulgularını (Al-Zu'bi, 2010; Keskin vd., 2008; Yaghoubi vd., 2012) doğrular nitelikte olup, örgütsel adaletin işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır. Cropanzano vd., (2007), örgütsel adaletin iş ortamında, güven, bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi etkilerinin yanında müşteri tatmini ve sadakatini de beraberinde getiren bir olgu olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, örgütsel adaletin iş tatmini de beraberinde getiren bir olgu olduğunu göstermektedir. Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak, örgütsel adaletin, örgütsel yaşamın devamlılığı ve başarısı için vazgeçilmez unsurlardan biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmada elde edilen diğer önemli bir bulgu da, örgütsel adaletin farklı bileşenlerinin sektöre göre iş tatmini üzerinde etkili olabileceğidir. Elde edilen sonuç, işletmelerin örgütsel adalete bir bütün olarak bakmalarının yanı sıra, farklı bileşenler perspektifinden bakmaları gerektiği de ortaya koymaktadır. İşletmeler kendi çalışanları açısından hangi örgütsel adalet boyutunun daha önemli olduğunu belirlemeleri ve uygulamaları önem arz etmektedir.

Çalışmaya diğer bir perspektiften baktığımızda, iş tatmini belirleyen en önemli unsurlardan birinin örgütsel adalet olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanları iş tatmini, çalışanların ruh ve bedensel sağlıklarını, motivasyonlarını ve üretkenliklerini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Hodgetts, 1991; Özkalp ve Kirel, 2001). Daha genel bir ifade ile iş tatmini bireysel ve örgütsel bağlamda olumlu sonuçlar getirebilme kapasitesine sahip bir kavramdır. Bu bağlamda iş tatmini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve kontrol altında tutulması örgütsel başarı noktasından önemlidir.

Günümüz işletmeleri insan kaynaklarının önemini ve örgütsel başarıdaki rollerini anlamaya başlamışlardır. Bu pencereden bakıldığında örgütsel adalet ve iş tatmini gibi çalışanları ilgilendiren konuların işletmeler tarafından dikkatlice ele alınması ve çalışan lehine ıslahı büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma önemini örgütsel adaletin iş tatmini noktasında önemini alan çalışması ve istatistiksel olarak ortaya koymuştur.

Çalışma her ne kadar farklı sektörlerden firmalar üzerinde yapılırsa da sadece üç sektörü temsil etmesi ve her sektörden bir firma üzerinde yapılması çalışmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilebilir. Bu çerçevede çalışmadan

elde edilecek sonuçların genellenmesi noktasında dikkatli davranılması önerilmektedir. Çalışmanın farklı sektörleri ve daha çok firmayı kapsayacak şekilde yapılabilmesi daha iyi ve genellenebilir sonuçlar elde etme bakımından önem taşımaktadır. Diğer taraftan örgütsel adalet yanında iş tatminini belirleyen diğer faktörlerin çalışmaya katılması, çalışmaların zenginliğini ve konunun daha detaylı irdelenmesini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- AHMED, I., USMAN, A. and RANA, S. L., (2011). Jobs Satisfaction Mediates Relationship Between Facets Of Job And Citizenship Behavior: A Study Of Female Employees Of Banking Sector Of Pakistan Information Management And Business Review, (3) 4, October, pp. 228-234
- AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G., (1997). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Ekim, İzmir, 464s.
- AL-ZU'BI, H.A., (2010). A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction, International Journal Of Business And Management 5 (12), December.
- AWAMLEH R. and FERNANDES, C. (2006). Impact Of Organizational Justice İn An Expatriate Work Environment. Manage. Res. News, 29 (11), pp. 701-712.
- BAŞARAN, İ. E., (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, 3. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara, 323s.
- BIES, R. J. and MOAG, J. S., (1986). International Justice: Communication Criteria Of Fairness, Research On Negotiation In Organizations, Greenwich, CT: JAI Press, (1), pp. 43-55.
- BİNGÖL, D., (1997). Personel Yönetimi, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ekim, İstanbul, 442s.
- CROPANZANO, R. and WRIGHT, T. A., (2003). "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms", Human Resource Management Review, (13), pp.7-39.
- ÇETINKANAT, C., (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Eylül, Ankara, 124s.
- DANISH, R.Q. and UMSAN, A., (2010). Impact Of Reward And Recognition On Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study From Pakistan, International Journal Of Business and Management , 5 (2), pp. 159-167
- DOĞAN, H., (2009). A Comparative Study For Employee Job Satisfaction in Aydın Municipality and Nazilli Municipality Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review 9 (2) 2009: pp. 423-433
- DOĞAN, H., (2002). "İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgütsel İletişim ve İşlemsel Bilgilendirmenin Rolü", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(2), ss.71-78.
- EREN, E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 642s.
- FISCHER, R., Who Cares About Justice? The Moderating Effect Of Values On The Link Between Organisational Justice And Work Behaviour Victoria University Of Wellington, New Zealand Peter B. Smith
- GILLILAND, W.S. and CHAN, D., (2009). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. cilt, Çev.: B. Öz, Literatür Yayınları, İstanbul, 565s.
- GÜNEY, S., (2011). Davranış Bilimleri, 6. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Mart, İstanbul, 450s.
- HAIR, F.J., ANDERSON, E. R., TATHAM, L. R. and BLACK, C. W., (1984). Multivariate Data Analysis, International Edition, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 730p.
- HODGETTS, R. M., (1991). Organisational Behaviour: Theory and Practice. Maxwell Macmillan International Publishing Group.
- İŞBAŞI, J. Ö., (2001). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), ss.51-73.
- KAYA, A. P., (2000). Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara, ss.229-244.
- LOCKE, E. A., (1976). The Nature and Causes Of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and Organizational Psychology Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.
- NIEHOFF, B., MOORMAN P. and ROBERT H., (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. Acad. Manage. J., 36 (3), pp. 527-566.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, (21), ss. 77-96.
- ÖZGEN, H. ve YALÇIN, A., (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Kitapevi, Adana, 452s.
- ÖZGÜVEN, İ. E., (2003). Endüstri Psikolojisi, Pdrem Yayınları, Ankara, 379s.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., (2001). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 694s.
- RAD, A. M. M. and YARMOHAMMADIAN, M. H., (2006). "A Study Of Relationship Between Managers' Leadership Style And Employees' Job Satisfaction", Leader Ship in Health Services, Isfahan University of Medical Sciences, 19(2), Iran, pp. xi-xxviii
- SAARI L. M. and JUDGE T., (2004). "A Employee Attitudes And Job Satisfaction" Human Resource Management, 43 (4), Wiley Periodicals, Inc. Published Online in Wiley InterScience, (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/hrm.20032, pp. 395-407

- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (2001). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi
- STEERS, R.M. (1991). Introduction to organisational behaviour, Fourth edition, HarperCollins Publishers Inc.
- ŞİMŞEK, M. Ş. ve ÇELİK, A., (2009). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 264s.
- ŞİMŞEK, M. Ş., (2010). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Eylül, Konya, 464s.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A., (2007). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 5. Baskı, Adım Matbaacılık & Ofset, Eylül, Konya, 434s.
- YAGHOUBI E., MASHINCHI, A.S., AHMAD, E., HADI, A. and HAMID, E., (2012). "An Analysis Of Correlation Between Organizational Justice and Job Satisfaction", African Journal Of Business Managment, 6(3), Iran, pp. 995-1002.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z., (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi 11 (16), Haziran, ss. 83-99.
- YILDIRIM, F., (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 62(1), ss.254-279.
- International Association for Applied Psychology, (2006). Applied Psychology: An International Review, Published by Blackwell Publishing 2006, 55 (4), pp. 541-562.