



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELÇUK ŞİMŞEK

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ LEYLA İÇERLİ**

AKSARAY 2021

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELÇUK ŞİMŞEK

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ LEYLA İÇERLİ

AKSARAY 2021

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren dokuz (9) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Selçuk
Soyadı : ŞİMŞEK
Bölümü : İşletme Anabilim Dalı
İmza :
Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Çalışanların Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının İş
Tatmini Üzerindeki Etkisi
İngilizce Adı : The Impact of Employees' Perceptions of Organizational Power
and Organizational Justice on Job Satisfaction

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Selçuk ŞİMŞEK

İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Selçuk ŞİMŞEK tarafından hazırlanan “Çalışanların Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ
(İşletme Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)

Üye: Doç.Dr. Mehmet Ali AKTAŞ
(İşletme Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)

Üye: Dr. Öğr. Meltem KESKİNKÖYLÜ
(İşletme Anabilim Dalı, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: .../.../2021

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Selçuk Şimşek, Aksaray 2021

ÖZET

Bu çalışma, örgütsel güç ve adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgütsel güç algısı “ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzman gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü” alt boyutlarında; örgütsel adalet algısı “dağıtım sal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet” alt boyutlarında; iş tatmini ise “içsel ve dışsal” alt boyutlarında ele alınmıştır. Çalışmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler toplamda 403 kişi üzerinde uygulanmıştır. Verilerin analizinde regresyon, korelasyon, Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlarda, örgütsel güç ve adalet algısının iş tatmini ile içsel ve dışsal iş tatmini alt boyutları üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, örgütsel güç algısı ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, katılımcıların cinsiyet, gelir düzeyi ve medeni durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda, örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, yaş ile örgütsel güç arasında anlamlı bir farklılık olduğu buna karşın cinsiyet, medeni durum, mesleki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 114708
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Adalet, Örgütsel Güç, Etkileşimsel Adalet, İş Tatmini Analizi
Sayfa Adedi : 127
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Leyla İçerli

AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
THE EFFECT OF EMPLOYEE PERCEPTIONS OF
ORGANIZATIONAL POWER AND ORGANIZATIONAL JUSTICE
ON JOB SATISFACTION

(M.A. Thesis)

Selçuk Şimşek, Aksaray 2021

ABSTRACT

This study was carried out to determine the effect of organizational power and perception of justice on job satisfaction. In the study, organizational power perception was sub-dimensions of "reward power, coercive power, legitimate power, expert power, charismatic power and knowledge power"; organizational justice perception in the sub-dimensions of "distributive justice, procedural justice and interactional justice"; job satisfaction is discussed in the sub-dimensions of "internal and external". Questionnaire method, one of the data collection techniques, was used in the study. The questionnaires were applied on 403 people in total. Regression, correlation, Independent Sample t-Test and One-Way Analysis of Variance (ANOVA) were used in the analysis of the data. In the results obtained, it was determined that organizational power and perception of justice had a significant effect on job satisfaction and the sub-dimensions of internal and external job satisfaction. In addition, it has been determined that there is a positive and significant relationship between the perception of organizational power and organizational justice and its sub-dimensions. In the study, it was determined that organizational justice perception and job satisfaction did not differ significantly in comparisons made according to gender, income level and marital status of the participants. Finally, it has been determined that there is a significant difference between age and organizational strength, but there is no significant difference between gender, marital status, professional working time, working time in the institution and monthly income level.

Science Code : 114708

Keywords : Organizational Justice, Organizational Power, Interactional Justice, Job Satisfaction

Page Number : 127

Supervisor : Assistant Profossor Dr. Leyla İçerli

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	ii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	iii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜÇ	3
1.1. Güç Kavramı	3
1.2. Güçle İlişkili Kavramlar.....	4
1.3. Örgütsel Güç.....	5
1.4. Örgütsel Güç Kaynakları	5
1.4.1. Yasal Güç	6
1.4.2. Ödül Gücü.....	7
1.4.3. Zorlayıcı Güç	7
1.4.4. Uzmanlık Gücü.....	8
1.4.5. Karizma Gücü	9
1.4.6. Bilgi Gücü	9
1.5. Örgütsel Gücün Teori ve Modelleri	10
1.5.1. McClelland' ın İki Taraflı Güç Kuramı	10
1.5.2. Etzioni' nin Güç Analizi	11
1.5.3. Clegg' in Güç Devreleri Modeli.....	11
1.5.4. Cobb' un Bölümlü Güç Modeli.....	12
İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET	13
2.1. Adalet Kavramı	13
2.2. Örgütsel Adalet.....	14
2.3. Örgütsel Adaletin Teorileri	15
2.3.1. Reaktif Süreç Teorisi	16

2.3.2. Reaktif İçerik Teorisi.....	17
2.3.3. Proaktif İçerik Teorisi	18
2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri	19
2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları	20
2.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	20
2.4.2. İşlemsel Adalet	21
2.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	21
2.5. Örgütsel Adalete Etki Eden Faktörler	22
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ TATMİNİ.....	24
3.1. İş Tatmini Kavramı.....	24
3.2. İş Tatmininin Önemi.....	26
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	27
3.3.1. İş Tatmini Etkileyen Bireysel Faktörler	28
3.3.1.1. Cinsiyet.....	28
3.3.1.2. Yaş	28
3.3.1.3. Eğitim Durumu	29
3.3.1.4. Statü.....	30
3.3.1.5. Kişilik	30
3.3.2. İş Tatmini Etkileyen Örgütsel Faktörler	31
3.3.2.1. Ücret	31
3.3.2.2. İşin Niteliği.....	32
3.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	33
3.3.2.4. Yönetim Biçimi.....	34
3.3.3. İş Tatminini Etkileyen Diğer Faktörler	34
3.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	35
3.4.1. Bireysel Sonuçlar	35
3.4.2. Örgütsel Sonuçlar	36
3.5. İş Tatmininin Boyutları	38
3.5.1. İçsel İş Tatmini	38
3.5.2. Dışsal İş Tatmini	39
3.6. İlgili Araştırmalar	40
3.6.1. Örgütsel Güç Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Araştıran Çalışmalar	40
3.6.2. Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Araştıran Çalışmalar	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	43
4.1. Araştırmanın Amacı	43
4.2. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	43
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	44
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	48
4.5. Araştırmanın Varsayımları.....	49
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
4.7. Veri Toplama Araçları.....	49
4.7.1. Kişisel Bilgi Formu	49
4.7.2. Örgütsel Güç Ölçeği.....	50
4.7.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	50
4.7.4. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	511
4.8. Araştırmanın Bulguları	51
4.9. Örgütsel Güç Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	52
4.10. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Bulguları	53
4.11. İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	54
4.12. Katılımcılara Ait Genel İstatistikler	55
4.13. Ölçeklere Ait Genel Betimsel İstatistikler	56
4.13. Hipotezlerin Test Edilmesi	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	105
Ek 1. Etik Kurul Formu	105
Ek 2. Anket Formu.....	106
Ek 3. Tez Değerlendirme Formu	112

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet Teorileri.....	16
Tablo 2. Evren Sayısına Göre Ulaşılması Gereken Örneklem Sayısının Dağılımı	48
Tablo 3. Örgütsel Güç Ölçeği İfadelerinin Boyutlara Göre Dağılımı	50
Tablo 4. Örgütsel Adalet Ölçeği İfadelerinin Boyutlara Göre Dağılımı	51
Tablo 5. Minnesota İş Doyumu Ölçeği İfadelerinin Boyutlara Göre Dağılımı	51
Tablo 6. Örgütsel Güç Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 8. İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri	55
Tablo 10. Ölçeklerin Tanımlayıcı Özellikleri.....	57
Tablo 11. Örgütsel Güç İle Örgütsel Adalat Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	58
Tablo 12. Örgütsel Güç İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	59
Tablo 13. Örgütsel Adalet Algısı İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	60
Tablo 14. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güç Algısının İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 15. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güç Algısının Dışsal İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 16. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güç Algısının İçsel İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 17. Örgütsel Gücün Alt Boyutlarının İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 18. Örgütsel Gücün Alt Boyutlarının İçsel İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 19. Örgütsel Gücün Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 20. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	67
Tablo 21. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının İçsel İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	67
Tablo 22. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatmini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 23. Yaşa Göre Örgütsel Güç Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	69

Tablo 24. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ...	70
Tablo 25. Yaşa Göre İş Tatmininin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 26. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güç Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 27. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 28. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İş Tatmininin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 29. Mesleki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güç Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 30. Mesleki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 31. Mesleki Çalışma Süresine Göre İş Tatmininin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	75
Tablo 32. Cinsiyete Göre Örgütsel Güç Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları ..	75
Tablo 33. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	76
Tablo 34. Cinsiyete Göre İş Tatmini Düzeyinin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	76
Tablo 35. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güç Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	77
Tablo 36. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	77
Tablo 37. Medeni Duruma Göre İş Tatmininin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	78
Tablo 38. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Güç Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	78
Tablo 39. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	79
Tablo 40. Gelir Düzeyine Göre İş Tatmini Düzeyinin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	79
Tablo 41. Hipotezlerin Test Sonuçları	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Güç Kaynakları	6
Şekil 2: Örgütsel Adaletin Boyutları.....	20
Şekil 3: İş Tatmininin Boyutları	38
Şekil 4: Araştırmanın Modeli.....	44



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

%	Yüzde
N	Kişi Sayısı
ÖAÖ	Örgütsel Adalet Ölçeği
ÖGÖ	Örgütsel Güç Ölçeği
p	Anlamlılık Düzeyi
r	Korelasyon Katsayısı
SS	Standart Sapma
X	Ortalama
β	Beta Katsayısı

GİRİŞ

Örgütsel güç, örgütü oluşturan unsurların birbiriyle uyumlu bir şekilde hareket etmesi ve sağlıklı ilişkiler kurulmasında önemli bir rol oynar (Ersoy, 2020: 1). Bunun sağlanması, çalışanların ortaya koyduğu davranışların kontrol edilmesi ve çalışanların istenilen doğrultuda yönetilmesiyle mümkündür. Bu durum, çalışanların davranışlarını değiştirmesini zorunlu kılar. Örgütlerde, çalışan davranışlarının değiştirilmesi ise gücün kullanılması ile gerçekleşir (Şimşek, 1998: 167). Örgütsel güç, yöneticiyi harekete geçiren temel yönetim mekanizmalarından biri olup iş yaptırma aracı olarak görülmektedir (Aslanargun, 2009: 24).

Örgütsel adalet algılamaları, çalışanların örgüt ortamındaki algıladıkları adalet/eşitlik ile ilgilidir. Örgütsel adalet, temellerini 1960 yılında Adams'ın attığı "Adalet Teorisi" ile gün yüzüne çıkmıştır. Örgütsel adalette, harcanan çabanın sonucunda elde edilen kazanımın, örgütteki diğer çalışanların elde ettikleriyle karşılaştırılarak ortaya çıkan farkın olumsuz olarak algılanması durumunda, örgütsel adaletin olmadığı yorumunda bulunulur.

İş tatminini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi, başta çalışanlar olmak üzere yönetici ve örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Buna göre, işten alınan doyumun düşük olduğu durumlarda işe devamsızlığın artacağı ve nihayetinde işten ayrılışların olacağı göz önüne alınmalıdır. Çağımızın rekabet koşulları ve küreselleşmenin doğurduğu koşullar göz önüne alındığında bu durum ayrı bir önem taşımaktadır (Dedebali, 2010: 53).

Yaşanan stresin uzun ve şiddetli olmasına yol açarak çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkilediğinden ötürü, iş tatminine tüm meslek dallarında önemli bir değer atfedilmektedir (Dedebali, 2010: 52). Polislik mesleğinde, suç ve suçlularla bir arada olma, suçun getirdiği olumsuzluklar, hiyerarşik yapının belirgin olması, uzun ve sürekli çalışmanın varlığı, mesleğin icra edilmesinde işten alınan doyum üzerinde etkilidir (Erbuğ, 2019: 1). Bu kapsamda, çalışmada Ankara ili Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan polis memurları özelinde örgütsel güç ve örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak, güç kavramı tanımlanarak bu kavramın örgütler açısından taşıdığı değere yer verilmiştir. Sonraki aşamada, örgütsel güçle

ilişkisi bulunan bazı temel kavramlar açıklanmıştır. Bir sonraki aşamada ise, örgütsel gücün nereden kaynaklandığı, diğer bir ifadeyle örgütsel gücün kaynaklarının neler olduğu başlıklar halinde açıklanmıştır.

Çalışmada iş tatmini üzerinde etkisi olduğu düşünülen “örgütsel adalet” ile ilgili kısımda, ilk olarak adaletin ne olduğu açıklanmış, akabinde örgütsel adaletin tanımına yer verilmiştir. Bu bölümde, örgütsel adalet algılamalarını içeren “dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet” ile ilgili açıklamalara da değinilmiştir.

Çalışmanın iş tatminiyle ilgili bölümünde, iş tatmininin tanımı ve önemi ortaya konmuştur. Bunun yanında iş tatmini veya tatminsizliğine yol açan faktörlerin neler olduğu sıralanmıştır. Bölüm sonuna doğru ise iş tatmininin ne gibi sonuçlar doğurduğu açıklanarak iş tatmininin boyutları olan “içsel iş tatmini” ve “dışsal iş tatmini” ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bölüm sonunda, araştırma kapsamında ele alınan “örgütsel güç”, “örgütsel adalet” ve “iş tatmini” ile ilgili alanyazında yer alan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, yapılan örnek uygulama kapsamında araştırmanın gerçekleştirilme amacı, modeli, evren ve örnekleme ile araştırmada yer alan varsayım ve sınırlılıklara değinilmiştir. Burada, belirlenen amaç doğrultusunda başvurulacak veri toplama araçlarının nelerden oluştuğu ile yapılan anket uygulaması sonrasında hangi analiz yöntemlerinin tercih edildiğine dair bilgiler sunulmuştur. Son olarak, elde edilen veriler doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular kısmında ilk olarak araştırma grubunu tanımlayıcı bulgular raporlanmıştır. Akabinde, anket içerisinde yer alan ölçeklerin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise, araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlara yer verilerek bu bağlamda gelecekte yapılması gereken birtakım önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜÇ

1.1. Güç Kavramı

Güç kavramının geçmişten günümüze farklı şekillerde ele alındığı bilinse de insanlık tarihinde güç, daha çok “mücadele ve uygulama” olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, gücün sosyal ortamların dışında sanat, bilim ve ekonomik hayat içerisinde yer aldığı ifade edilebilir. Bu alanlarda gücün elde edilmesi, elde tutulması ve devamlılığının sağlanmak istenmesi çeşitli strateji ve taktikleri beraberinde getirmiştir (Bayrak, 2000: 22).

Güç, sosyal ortam ve örgütlerde karşılıklı ilişkiden kaynaklı olarak birinin başka birine bağımlı olmasını doğuran bir olgudur. Güç, birinin başka birini etkilemekle birlikte o kişi üzerinde beklenen değişimlerin görülmesini de içerir. Buna göre, güç istenilenlerin başkasına yaptırılması ve işi yapanın da istenilenler doğrultusunda kendisinden beklenen değişimleri göstermesiyle gerçekleşir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 9-10).

Birinin başka birisini etkilemesi için kullanılan güç, en az iki kişinin varlığında kendini gösterir. Buna göre gücün, kişiler arası ilişkisel olaylarda ortaya çıktığı ifade edilebilir (Şimşek, 2003: 183).

Her ne kadar güç kavramı hâkimiyet kurma ya da boyun eğme ile ilişkilendirilmiş olsa da aslında örgüt amaçlarına ulaşılmamasını sağlayan önemli bir kaynaktır (Memduhoğlu ve Turhan, 2016: 74). Birçok teorisyenler açısından güç, belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirilmesi maksadıyla örgütsel bir direnişe dayanmadan kaynakların harekete geçmesini sağlama yüksek potansiyeline sahip kapasitedir. Güç konusu ile en çok ilgilenen örgütsel davranış teorisyenlerinden olan Pfeffer (1992)’ e göre güç kavramı, basit manada potansiyel kuvvet, geniş manada ise, davranışları etkileme, olayların seyrini değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanlara belirlenen yönde davranmalarını sağlayarak kişilerin kazanılması yolunda potansiyel yetenek olarak tanımlamıştır (Korucuoğlu ve Şentürk, 2020: 429).

Gücün içselleştirme, özdeşleşme ve bağlılık olmak üzere üç temel özelliği vardır. İçselleştirmede gücün etkisine muhatap olan kişi/kişiler kendisine söylenenlerin içeriğiyle değil davranışın içeriğiyle ilgilenirler. Özdeşleşmede, gücün etkisiyle kişi/kişiler istenilenlerle kendi arzuladıklarını özdeşleştirerek uyum sağlarlar. Özellikle, karizmatik gücün kullanıldığı durumda, çalışanlar liderlerinin istediği davranışları kolaylıkla benimserler. Gücün bağlılık özelliğinde, kişi istenilen davranışları kabul ederek bağlılık gösterir (Başaran, 2004: 53).

Güç kavramının çeşitli karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Titrek ve Zafer, 2009: 661):

- Sosyal bir terim olarak güç insanlar arasında etkileşimi karakterize eder,
- Her ne kadar otorite ve güç kavramları yakından ilgili görünse de aynı şeyler değildir. Otorite gücün yasal halidir
- Güç değişmez ya da kesin değildir. Yani bireye ve zamana göre değişiklikler gösterebilir.

Akademik çalışmalara bakıldığında örgütsel yazınla ilgili olarak güç ve ya otoriteden bağımsız örgütsel bir yapının oluşmasının mümkün olmadığı görülmüştür. Güç herhangi bir örgütte çalışan yöneticilerin gerek iş, gerekse işlem ve faaliyetlerin yerine getirme ya da bu faaliyetleri yürütmesinde sergilemeleri gereken davranışların oluşmasında etkin rol oynamaktadır (Kızanıklı vd., 2016: 489).

1.2. Güçle İlişkili Kavramlar

Güç ile yapılan tanımlamalara bakıldığında kavramın otorite, kontrol, yetki, hiyerarşi ve bürokrasi gibi kavramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir. Her ne kadar bu kavramların güç ile ilişkisi olduğu ifade edilse de bunların farklı anlamları içerdiği söylenebilir. Örneğin, otorite örgüt içerisindeki rolün verdiği ve çalışanların da büyük çoğunluğunun kabul ettiği kanuni yetki ve sorumlulukları kapsar. Buna karşın güç, daha çok kişisel özelliklerden kaynaklanır ve otoriteden daha geniş kapsamlıdır (Bayrak, 2000: 30).

Otorite, örgüt tarafından verilen ve çalışanların davranışlarını değiştirme hakkıdır. Otoritede, gücün aksine her zaman diğer kişi/kişilerin etkilenmesi söz konusu değildir. Örneğin, örgüt içerisinde hiçbir otoriteye sahip olmayıp da başkalarını etkileyen, onları istediği şekilde yönlendirebilen kişiler olabilmektedir (Yıldırım, 2007: 22).

Güç kavramı ile yakından ilişkili olan bir diğer kavram “yetki”dir. Yetki, üstlerin astlarına emir vererek onların davranışlarını belirlemesidir. Yetki, örgütlerde ana sözleşmeyle veya ülkedeki toplumsal veya hukuki düzenden alınıp belirli bir makamı işgal eden kişilere verilir (Bursalıoğlu, 2005: 67). Yetki ile güç arasındaki farka baktığımızda, yetkinin mevki ile ve bir işin yapılmasıyla ilgili olduğu ifade edilebilir. Yetki ile yetkiyi kullananın sorumluluğu aynı kişide toplanmış iken güçte sorumluluk bazen başkasına ait olabilmektedir. Bunun yanında, yetki alt kademelere devredilebilmekte iken güçte devretme söz konusu değildir (Çolak, 2007: 18).

1.3. Örgütsel Güç

Çalışanların örgüte olan yaklaşımları, görev eğilimleri, kendilerini örgüt içerisinde konumlandıkları yer ve yöneticilerin bilgili olup olmaması örgütün yönetilmesinde etkili olan faktörlerdendir. Bu faktörlerin göz önüne alınarak yöneticilerin de bilgili olması, örgütün dinamiklerinin anlaşılmasına ve yönetim stratejisinin etkin ve güvenli bir şekilde uygulanmasını sağlar (Aslanargun, 2009: 34).

Örgütsel güç, örgüt içerisinde faaliyette bulunan birey veya birimin, diğer birey veya birimleri etkileyerek belirlenmiş hedeflere ulaşılmasını içerir. Bir diğer ifadeyle, örgütsel güç, birey veya birimin kendi isteği doğrultusunda başka birim veya bireylerin davranışlarını arzu ettikleri yönde değiştirebilme yetkinliğidir (Ağlargoğlu, 2012: 46).

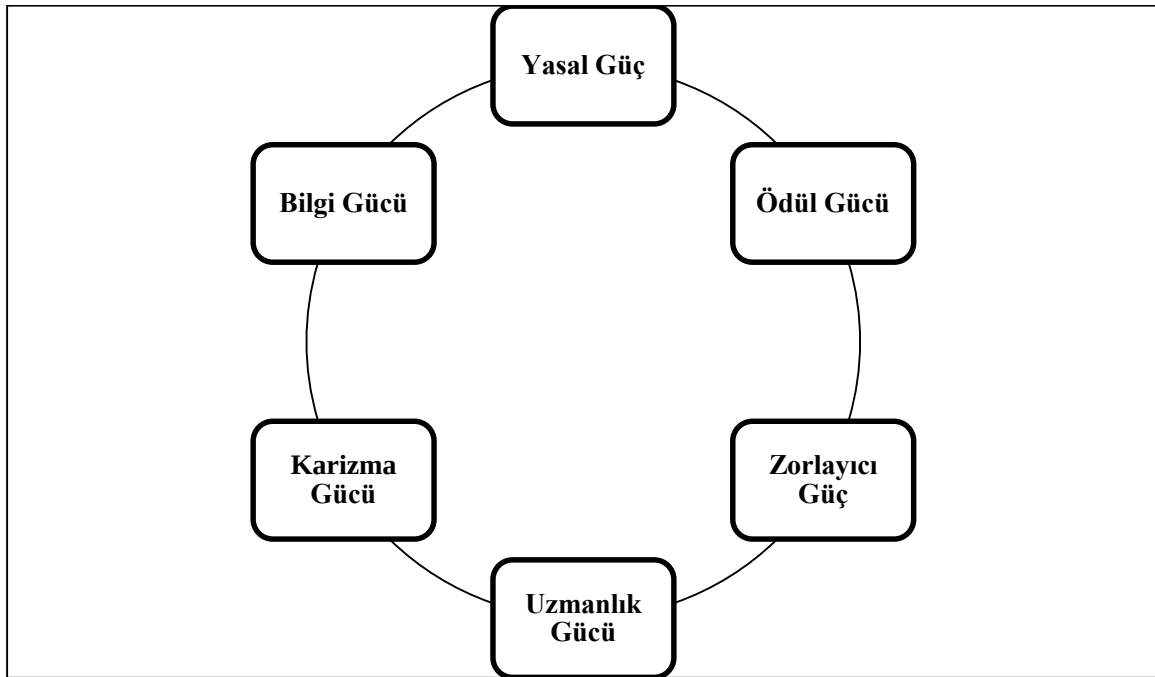
Örgütün yönetilmesinde etkili olan bir faktör olarak güç, birim veya grubun, arzu ettiği sonuçlara ulaşmak amacıyla diğer birim veya grubu etkileyebilme yetisidir. Güç, ilişki içerisinde olunan grubun etkilenecek onlarda istenen değişikliklerin ortaya çıkmasını sağlar. Temel güdüler arasında sayabileceğimiz güç ile bir başkasının tavır ve davranışları onların rızası olmadan dahi değiştirilebilmektedir. Yani, örgütsel güç olgusunda, çalışanların kendilerinden istenilenleri kabul etmemesi, birçoğunun direnmesi gücün kullanımında göz ardı edilir (Şimşek, 2003: 183).

1.4. Örgütsel Güç Kaynakları

Genelde olumsuz olarak nitelendirilen güç, insanoğlunun var olduğu her yerde ve her dönemde gerekli olan bir olgudur (Bayrak, 2001: 25). Ancak gücün seviyesi ve türü kullanıcının durumu ve yeterliliklerine bağlıdır. Örneğin, örgütteki bir yöneticinin sahip

olduğu güç, makamdan, yöneticinin kişisel özelliklerinden veya yasal güçten kaynaklı olabilir. Burada önemli olan husus, gücün olumlu veya olumsuz bir şekilde kullanılabileceği, bunun da yöneticilerin kişisel özelliklerine bağlı olduğudur (Başaran, 2004: 144).

Alanyazında örgütlerde gücün kaynağı olarak çeşitli sınıflandırmanın yapıldığı bilinmekle birlikte bu çalışmada John ve arkadaşlarının 1959 yılında yapmış olduğu sınıflandırma baz alınmıştır. Buna göre örgütsel güç kaynakları yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü ve karizma gücü olmak üzere altı grupta incelenebilir (Eren, 2010: 391).



Şekil 1: Örgütsel Güç Kaynakları

Kaynak: Eren, 2010: 391

Örgütsel gücün kaynakları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır:

1.4.1. Yasal Güç

Örgütsel güç kaynaklarından biri olarak yasal güç, liderin bulunduğu konum veya statüsünden elde ettiği güçtür (Can, 2009: 15). Yasal güç, belirli kurallar ve sözleşmeler kapsamında, kişinin bir başkasının gücünü kabul etmesidir (Hodge vd., 2003: 308). Toplumda, yaşlı insanların sözlerinin dinlenmesi olarak kendini gösteren yasal güç örgütlerde, astın işe girerken üstün kendilerini etkileme güçlerinin olduğu bilincinden doğar

(Şimşek, 2003: 169).

Yasal güç, kişinin bireysel özelliklerinden ziyade konumunun özelliklerinden elde edilir. Ancak bu güç, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünün de kullanılmasıyla etkisini daha belirgin bir şekilde gösterir. Örneğin, üstün astlarını yaptıklarını karşılığı olarak ödüllendirme gücüne sahip olmaması ve astların da üstlerinin yapılanları takdir etmek gibi düşüncelerinin olmadığı yönünde bir algıya sahip olması, üstün sadece yer aldığı pozisyonun otoritesini kullandığı anlamına gelecektir (Erdoğan, 1997: 23).

1.4.2. Ödül Gücü

Bir diğer örgütsel güç kaynağı olarak ödül gücü, başkalarınca faydalı ve değerli görülen çeşitli araçların kontrol edilmesi ve bunun sağlanmasıyla doğar. Ödül gücüne sahip olan kişiler, diğerlerinin davranışlarını çeşitli ödüller vererek kontrol altına alır. Burada ödülün derecesi ve verilme olasılığı ödül gücünün etkisini arttırmaktadır. Daha büyük ödüller veren birinin gücünün daha yüksek olduğu, buna karşın küçük ödüller verenin gücünün de düşük olduğu ifade edilir. Ödüllendirme gücünde, ödülün verilmesinin yanında ödül karşılığındaki görevin yerine getirilip getirilmediği de denetlenir. Bunun nedeni, ödüllendirme doğrultusunda hareket eden kişi/kişilerin verilen işi yanlış veya saptırılmış verilerle yapılmış gösterebilmesidir (Hodge vd., 2003: 308).

Sahip olunan ödül gücünün doğru yer, zaman ve şekillerde kullanılması gücün etkisini her daim canlı tutacaktır. Bunun sağlanmadığı durumda ödül gücünün etkisi zayıflayacaktır. Örgütler açısından bakıldığında ise örgütsel gücün doğru ve adil bir şekilde kullanılması, çalışanlarca olumlu karşılanacak ve onların motivasyonlarını arttıracaktır. Aksi durumda, kuruma olan aidiyet duygusunda gerileme yaşanacaktır (Uzun, 2019: 30).

Çalışanların ödülünden mahrum edilmesi de ödül gücü kapsamında değerlendirilir. Buna göre, yöneticiler, bağlı bulunduğu konumdan dolayı astlarına maaş, terfi ve eğitim gibi bazı ödülleri sunmakla birlikte onları bu ödüllerden mahrum da bırakabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin kontrolü ellerinde tutmasını sağlar (Erdoğan, 1997: 22).

1.4.3. Zorlayıcı Güç

Örgütsel güç kaynaklarından bir diğeri olan zorlayıcı güç, liderin söylediklerine karşılık takipçilerin karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü ortaya koyar

(Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Buradan da anlaşılacağı üzere, zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile takipçilere iş yaptırmak söz konusudur. Bu nedenle de takipçiler üzerinde yoğun bir şekilde kullanılmasından ötürü, zamanla rahatsızlık doğurmaktadır. Bundan ötürü, zorlayıcı gücün gereksiz olmadan kullanılmaması ve uygun şekillerde kullanılması gerektiği ifade edilebilir (Polat, 2010: 9).

Zorlayıcı güçte, ast herhangi bir hatası olduğu durumda üstün kendisini cezalandırma yetkisine sahip olduğunun bilinci içerisinde. Üstün astlarını cezalandırma imkanının olduğu bilinse de esasında çalışanın üstünü bu şekilde algılıyor olması zorlayıcı gücün varlığına işarettir (Koçel, 2007: 433).

Zorlayıcı gücün örgütlerde varlığı, çeşitlilik gösterir. Örneğin kimi örgütlerde zorlayıcı güç fiziksel gücün kullanılması şeklinde kendini göstermekte iken kimi örgütlerde rütbe indirmesi, kimi örgütlerde de ücret artışını engelleme şeklinde gösterir (Şimşek, 2003: 168).

1.4.4. Uzmanlık Gücü

Sahip olunan eğitim düzeyi, tecrübe ve özel yetenekler sayesinde başkalarının etkilenebilmesini sağlayan güç uzmanlık gücüdür. Uzmanlık gücüne sahip olan kişi bilgi ve becerilerini başkalarını etkilemek amacıyla kullanır. Ancak burada astların güce sahip olanları nasıl gördüğü büyük önem taşımaktadır. Şöyle ki, üstün meziyetlere sahip olan bir kişi astları tarafından bilgili ve tecrübeli biri olarak algılanmıyor ise onun uzmanlık gücünden söz edilemez (Koçel, 2011: 557).

Uzmanlık gücünde, kişiler kendilerinin sahip olmayı arzuladıkları özellikleri bir başka kişide gördüklerinden ötürü onların olayları kontrol etmesini isterler. Bu nedenle herhangi bir olumsuzluk durumunda uzman gücüne sahip olan birinin olaya müdahalesi, genellikle olumlu karşılanır (Koşar, 2008: 17).

Karşılaşılan problemlerin sahip olunan bilgi ve tecrübe doğrultusunda çözülmesi, uzmanlık gücüne olan inancı kuvvetlendirir iken başarısız bir çözüm hiç şüphesiz uzmanın sahip olduğu gücü zayıflatacaktır. Bundan ötürü, uzman gücüne sahip olan kişinin olayları tüm ayrıntısıyla öğrenerek bunu bilgi ve tecrübesini kullanarak, aceleye kaçmayarak çözüme kavuşturmalıdır (Zafer, 2008: 38-39).

Uzmanlık gücüne sahip olmak her zaman kompleksi bir örgüt yapısını gerekli kılmaz. Buna karşın, organizasyonların büyümesi ve yalın hale gelmesiyle, uzmana olan ihtiyaç gün

geçtikçe artmaktadır. Bu da doğal olarak, uzman olan kişilerin güçlerinin artmasını sağlamıştır (Bayrak, 2001: 25).

1.4.5. Karizma Gücü

Karizma gücü, bireysel özelliklerinden kaynaklı ortaya çıkan güçtür. Bu güce sahip olan kişiler diğerlerini daha kolay bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle, karizma güce sahip olanlar, takipçilerini belirlenen amaçlara daha kolay bir şekilde yönlendirebilmektedir. Karizma gücün diğer güç kaynaklarından farklı olarak takipçilerin liderinin istediklerini yerine getirmekle kendi amaçlarını da yerine getiriyor olmalarına olan inancıdır. Yani, kişi karizma gücüne sahip olan kişinin istediklerini kendi amaçları da karşılanmış olacağı düşüncesinden dolayı yerine getirmektedir (Hodge vd., 2003: 309-310).

Karizma gücünün uzmanlık gücüne benzer olduğu ifade edilse de esasında karizma gücünde takipçilerin uzmanlık gücünde olduğundan daha az bir gözetim altında olmaları, bu iki gücü birbirinden ayıran temel bir özelliktir (Can, 2009: 16).

Karizmatik güç, liderin otoritesini kullanarak grup içerisindeki ortak değer yönelimini sağlar. Burada, lidere bir tür adanmışlık ve bağlılık hissi ortaya çıkar. Örneğin, sınıf içerisinde öğrencilerin kurallara uyması, öğretmenin bireysel karizmasından dolayıdır (Hoy ve Miskel, 2012: 204).

Karizma gücüne sahip olanların genelde aşağıdaki özelliklere sahip olduğu ifade edilebilir (Rudolph ve Peluchette, 1993: 12):

- İnsanlarla olan ilişkilerinde konuşma şekli ve giyinme tarzına önem verirler.
- Dinamik ve güçlü bir kişiliğe sahiptirler.
- Yetenek sahibi kişilerdir.
- Bilgili, erdemli ve namuslu insanlar olarak nitelendirilirler.

1.4.6. Bilgi Gücü

Bilgiye dayalı güç, yapılan işle ilgili olarak tecrübe ve bilgiye sahip olunmasıdır. Yapılan iş için önemli olan bilgi gücünde, çalışanların üstlerini bilgili olduklarına inanmaları gerekir. Buna göre, kişinin bilgili olduğu müddetçe, karşısındaki etkileyecektir (Aydın, 2016: 14).

Bilgi gücü ile uzmanlık gücünün birbirinin yerine kullanıldığı görülmekle birlikte esasında bunlar farklı güç türlerini oluşturmaktadır. Örneğin, uzmanlık gücünde çalışanlar, tecrübe ve bilginin varlığına üstlerinde olmasa dahi inanmaktadır. Göreceli olması ve bundan ötürü sınırlarının kesin olmaması uzmanlık gücünü bilgi gücünden ayıran özelliktir (Yorulmaz, 2014: 25).

1.5. Örgütsel Gücün Teori ve Modelleri

Marx'tan (1930) Weber'e (1947) ve Blau'ya (1964)' ya kadar güç konusu birçok düşünür tarafından tartışma konusu olmuştur. Yani bu konunun neden nasıl ortaya atıldığı bazılarının diğerlerine oranla gücünün neden daha fazla olduğu konuları birçok kişi tarafından tartışılmıştır. Bundan dolayı da güçle ilgili birçok tez, antitez ve sentez bulunmaktadır. Ortaya atılan bunca düşünceden kaynaklı ortak bir noktada buluşulması imkânsız hale gelmiştir. Bierstedt (1950)' in de belirtmiş olduğu üzere güç kavramı birçok yerde ve alanda farklı anlamlarda kullanılabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2000: 109).

1.5.1. McClelland' ın İki Taraflı Güç Kuramı

David McClelland (1972) yapmış olduğu birçok çalışmada güç gereksinimi ya da lider ve yöneticilerin güç kullanma yollarını araştırmıştır. Bu açıdan McClelland bireyleri üç gruba ayırmıştır, bu gruplar başarmaya yönelik ihtiyaçlarla doğanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar ve son olarakta güç kazanmaya ihtiyacı olanlar şeklide gruplandırmıştır. Başarma ihtiyacı ile doğan kişiler belirlemiş oldukları hedefler doğrultusunda çaba sarf ederler. İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler çalışmaktan çok gerek arkadaş çevresiyle gerekse de ailesiyle birlikte olmayı tercih etmektedirler. Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler ise kişileri kontrol etmek ya da yönetmek istemektedirler. Ayrıca yönetimle ilgili kademelerde çalışmayı tercih etmektedirler (Zafer, 2008: 29).

Ayrıca McClelland, güçlerini başarıyla kullanan yöneticilerin dört tür davranış sergilediğini belirtmiştir. Bu davranışlar (Erkasap, 2016: 11):

- **Otorite Sistemine İnanç:** Bu yönetici tipine sahip bireyler biçimsel kuralların gerekliliğine önem vermekte ve hiyerarşik sistemin önemli olduğunu savunmaktadırlar. Bu kişiler emir-konuta zincirinde başkalarını etkilemekten memnuniyet duymaktadırlar. Bu yöneticilerin en büyük güç kaynağı içinde bulundukları yetki sistemidir.

- **İş ve Disiplin Odaklılık:** Bu yöneticiler, düzen ve disiplini odak noktaları olarak iş yapmaktan çok büyük zevk duyarlar. Protestan çalışma ahlakı temel değerlerini oluşturmaktadır. Bu yöneticiler açısından çalışma kazançtan öte değer yaratmaktır. Bu yüzden de onlar için çok önemlidir.
- **Özveri:** Bu yönetici tipine sahip kişiler kendi gereksinimlerinden çok örgüt gereksinimlerine önem vermektedirler. Bunu yaparken de kendi amaçları ve örgüt amaçlarını aynı doğrultuda olduğunu bilerek bu amaçlara sıkı sıkı bağlılık gösterirler.
- **Adalet İnanç:** Bu yöneticiler açısından adalet herşeyden önce gelmektedir. Almış oldukları her kararda ve uygulamada adalet ilkesini göz önüne alarak hareket etmektedirler (Erkasap, 2016: 11).

1.5.2. Etzioni' nin Güç Analizi

Etzioni (1961)' ye göre güç, bir kişinin istek ve emirlerini yapması için diğer kişiyi etkileme ya da ikna etme sürecidir. Bir kişinin örgüt içerisinde güç sahibi olması, istekleri doğrultusunda diğer insanları etkileyerek harekete geçirmesi ile mümkündür (Helvacı, Kayalı, 2011: 256). Etzioni' nin güç analizini aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Aydın, 2016: 24):

- **Zorunlu Üyelik:** Örgüt çalışanlarının bulundukları örgüte üyeliklerinde örgüte karşı düşmanca duygulara sahip olmaları söz konusudur. Yani bu üyelik isteğe bağlı değildir. Bu yüzden de kişi örgütte bulunmak istemez. Örneğin hapisane ya da toplama kampları bu üyeliğe örnektir.
- **Çıkarıcı Üyelik:** Bu üyelikte çalışanlar bulundukları örgütte kalmalarındaki fayda ve maliyetlerin analizini yaparak örgütte kalırlar. Çıkarıcı üyeliğe en iyi örnek örgütlerdir.
- **Ahlaki üyelik:** Bu üyelikteki kişiler kendi ihtiyaçlarına bir etkisi ve faydası olmasa bile örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duymaktadırlar. Eğitim Gönüllüleri Vakfı gibi gönüllülerden oluşan örgütler bu üyeliğe örnektir.

1.5.3. Clegg' in Güç Devreleri Modeli

Güç kuramlarında önemli bir yere sahip Clegg (1989)' in üç düzey güç devreleri modeli bulunmaktadır. İlk düzeyde; olaylarla ilgili yani episodik güç bulunmaktadır. Bu aşamada

güç, episodik bakış açısında, kurallar, ilişkiler ve kaynaklar gibi güç öğelerinden oluşan süreçte hareket etmektedir. Bu aşamada, gücün anlaşılması, ortaya çıkması, tekrar üretilip dönüştürülmesi için gerekli olan kurucu öğeler bulunmaktadır. Clegg tarafından bu ilk aşama “sosyal bilimlerin normal gücü” olarak adlandırılmıştır. İkinci aşamada sosyal uyum söz konusudur. Burada düzenli güç “kurallar” ve “zorunlu geçiş noktaları” boyunca uygulanmaktadır. Üçüncü aşamada ise, sistem uyumu şekliyle ortaya çıkmaktadır. “Disiplin ve üretim teknikleri” üzerinde yoğunlaşmış olan kolaylaştırıcı gücü temsil etmektedir (Kızanıklı vd., 2016: 492).

1.5.4. Cobb’ un Bölümlü Güç Modeli

Cobb (1984)’ un güç modeli uygulama sürecine odaklıdır. Cobb’ a göre erken dönem teorik modelleri gücün algılanan hedefle karar verilmesi arasındaki süreç üzerindeki rolüne odaklanmaktadır. Ancak son dönem çalışmaları ise, öznel beklenen fayda veya beklenti teorilerinin geliştirilmesi sonucuyla oluşan modellere dayanmaktadır. Cobb’ un modeli ise temelinde davranışsal bir anlayış benimsemesinin yanında yapının etkilerini de göz ardı etmeksizin gücü uygulayacak birey ile gücün üzerinde uygulanacağı bireyin gerek kişisel gerekse de durumsal bağlamlarına dayanan açıklamalar sunmaktadır. Önsel koşullar modelin önemli parçasını oluşturmaktadır Yani burada anlatılan önsel koşullar, gücün etkin kullanımının daha önce var olan koşullarla ilişkilendirilmesidir. Bireyin güç kullanımına ilişkin psikolojik eğilimi; bunu yapabilmesi için gerekli olan politik yetenek ve kişisel güç temellerine dayanmaktadır (Aydın, 2007: 18).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Adalet Kavramı

Kelime kökeni olarak Arapçada “adl” kelimesinden gelen adalet, doğruluk ve haklı olmak anlamlarını içerir (İçerli, 2010: 68). Okçu’ya (2013: 41) göre ise adalet, toplumsal bir yapı içerisinde bireylere eşit hak ve sorumlulukların verilerek onların özgürce ve her açıdan gelişimine olanak tanımaktır.

Adalet kavramı geçmişten günümüze din, psikoloji ve felsefe olmak üzere çeşitli alanlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kavramla ilgili çalışmaların kökeninin ilk çağlara kadar dayandığı ve bu dönemde adalet kavramının hukukla bağdaştırıldığı bilinmektedir (Sezenoğlu, 2017: 35). Felsefe tarihine baktığımızda Platon adalet kavramını açıklarken mutlak eşitlik ilkesinden söz etmiştir. O’na göre adalet, toplumdaki tüm bireylere dağıtılanın aynı olmasıdır. Aristo ise adalet kavramını açıklarken mutlak eşitlik ilkesinden ziyade “orantılı eşitlik” ilkesini ortaya atmıştır. Aristo, adaletin temelinin ekonomik adalet olmakla birlikte dağıtıcı adalet ve denkleştirici/ödüllendirici adalet ayrımını yapmıştır. Aristo, eşitliğin karşılığı olarak dağıtıcı adaleti esas kabul etmiştir. Denkleştirici adalette ise alışverişe konu olan nesneden alınan ve verilenin denk olmasından söz etmiştir. Diğer bir ifadeyle, takas edilen nesneler arasında ortak ölçü bulunmasından söz etmiştir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196).

Yapılan açıklamalar göz önüne alındığında farklı bağlam ve özneler açısından adalet kavramının genel geçer bir tanımının olmadığı ifade edilebilir. Şöyle ki adalet bazen tanrısal bir erdem bazen de aklın bir emridir. Bunun yanında, eşitlik, özgürlük ve fayda gibi hukuki, siyasi ve ahlaki açıdan da ele alınan bir değerdir (Yıldırım, 2007: 255-256).

2.2. Örgütsel Adalet

Kişinin hangi organizasyonel rolü oynarsa oynasın, çalıştığı organizasyondan her zaman adil muamele görmesi gerekir. Bu gereklilik, mevcut bilgi çağında çalışanlar için örgütsel adaletin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların kuruluştaki adalet algıları ile ilgilidir. Çalışmalar, pozitif adalet algılarının çalışanlardan olumlu davranışlara ve sonuçlara yol açarken, olumsuz adalet algılarının karşı üretken olduğu ve çalışanların gösterdiği yıkıcı davranışlara yol açtığını kanıtlamıştır (Akram vd., 2016: 114).

Bir örgütte gerçekleşen ister sosyal ister ekonomik olsun, bireyleri üstlerle, astlarla, akranlarıyla ve örgütle bir sosyal sistem olarak ilişkilerine dahil eden, örgütsel adalet kavramı, algılanan adaleti ifade etmekte kullanılır (Kılıç vd., 2015: 159).

Sosyal bir varlık olan insanın toplum içinde hangi şartlarda yaşayacağını belirleyen hakkaniyet ve adalet kavramlarıdır. İşletmeler içinde oldukça önemli olan bu kavram, örgüt literatüründe “örgütsel adalet” olarak ifade edilmektedir (Lambert, 2003: 155).

Örgütsel adalet kavramın ilk defa Greenberg (1987: 12) tarafından kullanılmıştır. Kavramın tanımlanmasına ilişkin birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan birkaçına aşağıda yer verilmiştir:

Örgütsel adalet, adaletin doğrudan işyeri ile ilgili rolünü tanımlamak için kullanılan terimdir ve bireylerin işyerinde adil muamele gördüğü kapsamı yansıtır (Al-Zu'bi, 2010: 102; Kılıç vd., 2015: 161). Örgütsel adalet, sadece örgütteki ekonomik değerlerin çalışanlar arasında adil dağıtımını değil aynı zamanda yönetimin, stratejilerin ve politikaların tarafsız bir şekilde uygulanmasını içerir. Yani, örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve çalışanlar arasında herhangi bir ayrımın yapılmaması örgütsel adalet kapsamındadır (Cremer, 2005: 4). Örgütlerde çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler daha çok örgütsel adaletle konu olan davranışların nasıl uygulandığı ve bunun insan kaynakları tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığı üzerinde yoğunlaşır iken çalışanların birbirleri ile olan ilişkisi, örgütteki insan kaynaklarının birbirleri ile olan ilişkisinin hangi düzeyde olduğu üzerinde yoğunlaşır (Titrek, 2009: 555).

Örgütsel adalet, çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, ödüllerin dağıtılması ve ücret düzeyine ilişkin olarak yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgüt yönetiminin aldığı kararların ve bunların uygulanmasının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 76). Örgütsel adaletin sağlanmasında, örgüt içerisindeki uygulamaların ve çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi

sağlanmalıdır. Bunun yanında, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada örgüt içi bilgi paylaşımının yapılması ve davranışsal, etkileşimsel ve işlemsel adalete işlerlik kazandırılması gerekmektedir (Demirel ve Seçkin, 2001: 100).

Örgütsel adalet, bireylere nasıl davranılması gerektiği, bireylere davranış şekillerinin örgüt içindeki bireyler tarafından nasıl algılandığı, bir örgüt içindeki adalet ve adaletsizlik algısının nedenleri ve etkilerinin sistematik olarak incelenmesidir (Dunaetz, 2010: 197). Örgütsel adalet, “çalışanların örgütsel dağıtım, prosedür ve etkileşimdeki adalet algısıdır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 13). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim temelli olup bunlardan kaynaklı sorunlar üzerinde yoğunlaşır. Çalışanların görev tanımları, yetki dağıtımı, ücret, ödüllendirme ve çalışma saatlerinin düzenlenmesine kadar pek çok konu örgütsel adalet kavramı içerisinde yer alır (İçerli, 2010: 68-69).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel süreç ve alınan kararların doğrulukları ile ilgili sahip olduğu algılamaları ve bunun kendileri üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

2.3. Örgütsel Adaletin Teorileri

Örgütsel adalet teorileri reaktif-proaktif ve süreç-içerik şeklinde sınıflandırılır. Örgütsel adalet teorilerinden reaktif-proaktif teori ayrımı Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından yapılan bir araştırma ile gündeme gelmiştir ve Greenberg (1982) tarafından eşitlik teorisi literatürünü düzenlemek amacıyla kullanılmıştır. Bu iki teori arasındaki temel fark ise adaletsizliği gidermeye çalışmakla adaleti sağlamak için çabalamaktan kaynaklanır. Reaktif bir adalet teorisi, insanların haksız olduğu düşünülen durumlardan kaçma girişimlerine odaklanır. Bu tür teoriler adaletsizliklere verilen tepkileri inceler. Diğer taraftan proaktif teoriler adaleti teşvik etmek için tasarlanmış davranışlara odaklanır. Adil durumlar yaratmaya çalışan davranışları incelerler (Greenberg, 1987: 10).

Örgütsel adalet teorilerinin süreç-içerik açısından ayrımına bakıldığında, kararların alınma şekli ile bu kararların ne olduğu konusundaki farklılıkları içerdiği görülür. Bu bağlamda ulaşılan amaçlara odaklanan adalet yaklaşımları ile bu amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar birbirinden ayırabilir. Adalet süreci yaklaşımı, çeşitli sonuçların (örgütlerde; ücret, tanınma, terfi, izin vb.) nasıl belirlendiğine odaklanır. Bu tür yönelimler, örgütsel kararlar almak ve bu kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adaletine odaklanır. İçerik

yaklaşımları ise sonuçların ortaya çıkan dağılımının adaletiyle ilgilenir. Bu perspektifler, çeşitli organizasyonel birimler (tipik olarak bireyler veya gruplar) tarafından alınan sonuçların göreceli adaletini ele alır (Greenberg, 1987: 10). Tepkisel-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu, dolayısıyla iki boyut birleştirildiğinde aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi dört farklı adalet kavramsallaştırması sağladığı varsayılır (Greenberg, 1987: 10).

		Süreç-İçerik Boyutu	
		İçerik	Süreç
Reaktif-Proaktif Boyut	Reaktif	Reaktif İçerik Teorisi	Reaktif Süreç Teorisi
	Proaktif	Proaktif İçerik Teorisi	Proaktif Süreç Teorisi

Tablo 1. Örgütsel Adalet Teorileri

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

2.3.1. Reaktif Süreç Teorisi

Reaktif süreç teorileri, çalışanların süreç aşamasında kontrolü ellerinde tuttıkları sürece karar aşamasında kontrolden vazgeçmeye istekli olduklarını ileri sürer. Diğer bir ifadeyle çalışanlar adaletin sağlanmasıyla ilgili süreçlerin kontrolüne sahip olduklarını algıladıklarında yapılan prosedürleri adil olarak görür (Colquitt vd., 2001: 426). Thibaut ve Walker'ın ileri sürdüğü bu teori, iki tür karar girdisi içerir; süreç kontrolü ve karar kontrolü. Bu girdilerden süreç kontrolü, uyuşmazlıkların çözümünün geliştirildiği süreç aşamasında sunulan kanıtların niteliğini kontrol edebilme yeteneğini ifade eder. Karar kontrolü ise uyuşmazlıklara üretilen çözümlerin karar aşamasında kişinin bu sonucun belirlenmesinde söz sahibi olma durumunu ifade eder (Chan, 2000: 73). Ayrıca Thibaut ve Walker (1975), süreç kontrolünü prosedür adaleti ile neredeyse eş tutmuştur ve buna göre bir prosedürün

adil olarak algılanması için karşılaması gereken altı kritere odaklanır. Prosedürler (1) her zaman kişiler arasında tutarlı bir şekilde uygulanmalı, (2) önyargısız olmalı (örneğin, bir üçüncü tarafın belirli bir çözümle ilgili hiçbir çıkarının olmamasını sağlamalı), (3) doğru bilgilerin toplanmasını ve kullanılmasını sağlamalı, (4) Karar verirken, hatalı veya yanlış kararları düzeltmek için bir mekanizmaya sahip olmak, (5) kişisel veya geçerli etik ve ahlak kurallarına uygun olmalı ve (6) karardan etkilenen çeşitli grupların görüşlerinin de dikkate alınmasını sağlamalı. (Colquitt vd., 2001: 426). Reaktif süreç teorisinde prosedürlerin insanlar arasında tutarlı bir şekilde uygulandığı, sonuçların kazanılmış menfaatlardan arınmış olduğunu, sonuçların belli olmadan önce doğru bilgilerin toplandığını ve bu bilgilerin karar alırken kullanıldığını, hatalı kararları düzeltmek için mekanizmanın mevcut olduğunu, etkilenenlerin görüşlerinin dikkate alındığını ve geçerli ahlaki standartların karşılandığını kabul eder. Bu altı kural prosedür adaleti ve bununla bağlantılı sonuçlara odaklanır (Viswesvaran ve Ones, 2002: 194).

2.3.2. Reaktif İçerik Teorisi

Reaktif içerik teorileri, kişilerin haksız muameleye nasıl tepki verdiklerine odaklanan bir yaklaşımdır. Örgütlerdeki adalet kavramsallaştırmalarının çoğu bu kategoriye girer. İnsanlar haksız uygulamalara belirli olumsuz duygular göstererek tepki verirler ve deneyimlenen eşitsizliği gidermek için harekete geçerler. Reaktif içerik teorilerinin ortak yönü insanların haksız ödül ve kaynak dağılımına nasıl tepki verdiklerinin incelenmesidir (Greenberg, 1987: 11).

Reaktif içerik teorilerinin özünü dağıtım adaleti teorisi, eşitlik teorisi ve göreceli mahrumiyet teorisi oluşturur. Bu teoriler, örgütlerden ziyade genel toplumsal adalet algısının test edilmesi üzerinedir. Dağıtım adaleti teorisine göre, dağıtımda eşitlik, adaletsizliğe neden olan bir durumdur (İçerli, 2010: 72-74). Diğer bir ifade ile dağıtım kişinin verdikleriyle orantılı olarak yapılmalıdır. Her kişiye örgüte sağladığı girdiye bakılmaksızın eşit şekilde ödül dağıtımının gerçekleştirilmesi adil değildir. Kişinin dağıtım adaleti algısı, örgüte kendisinin sağladığı girdilere karşı elde ettiği ödüllerin örgütteki diğer kişilerin sağladığı girdilere karşılık elde ettiği ödülleri kıyaslaması sonucunda oluşur (Çakır, 2006: 35).

Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin temelidir. Eşitlik Teorisi ile Dağıtım Adaleti Teorisi arasındaki fark kıyaslama yapılan kişi/kişilerden kaynaklanır. Eşitlik Teorisinde sadece örgüt içerisindeki kişilerle değil başka örgütlerdeki kişilerle de kıyaslama

yapılır. Ayrıca Walster ve diğerlerinin ileri sürdüğü Eşitlik Teorisine göre ise elde edilen ödül maximize edilmeye çalışılır. Grup halinde çalışanlar, elde edecekleri ortak ödülü maximize etmek için bir sistem geliştirebilirler ve genellikle diğer üyelere eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme eğilimindedirler. Çalışanlar arasındaki adaletsizlik algısı kişinin strese girmesine neden olur. Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi elimine etmeye çalışırlar. Kişi kendi açısından eşitliği sağlayabilmek için ya kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek “gerçek eşitliği” sağlamaya ya da karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, kazanımlarına ya da çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar vererek “psikolojik eşitliği” sağlamaya çalışırlar (İçerli, 2010: 73).

Reaktif içerik teorilerinden bir diğeri olan “Göreceli Mahrumiyet Teorisi”nde ise çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman mahrumiyet yaşarlar (İçerli, 2010: 72-74). Kişi kendisini diğer çalışanlarla kıyasladığında dezavantajlı olarak görür ve sonuç olarak adaletsizlik algısı ve bir tatminsizlik oluşur (Güler, 2012: 124).

2.3.3. Proaktif İçerik Teorisi

Proaktif içerik teorileri, ödül dağılımlarının nasıl adil olarak sağlanabileceğine odaklanır. Ödül dağıtıcılarının bazen bu ödülleri eşitlik normunu ihlal edecek şekilde dağıttığından hareketle ileri sürülen proaktif içerik teorilerinde, eşitlik normunun ihlallerinin uygun koşullar altında tamamen ortadan kaldırılabilmesi kabul edilir (Greenberg, 1987: 13). 1975’ten önceki adalet araştırmaları dağıtım adaleti üzerinedir. Bu araştırmanın çoğu, adaleti değerlendirmek için bir sosyal değişim teorisi çerçevesi kullanan Adams (1965) tarafından yürütülen ilk çalışmadan hareketle gerçekleştirilmiştir. Adams’a göre, insanların adalet değerlendirmesinde ilgilendiği şey mutlak sonuç düzeyi değil, bu sonuçların adil olup olmadığıdır. Adams, bir sonucun adil olup olmadığını kişinin katkılarının veya girdilerinin (ör. eğitim, zekâ ve deneyim) sonuca oranını belirleyerek daha sonra bu oranı bir diğer kişininki ile karşılaştırarak belirlediğini ifade eder. Her ne kadar girdi-sonuç oranının karşılaştırılması Adams’ın eşitlik teorisine “nesnel” bir yapı kazandırıyor olsa da bu değerlendirme süreci tamamen öznel (Colquitt vd., 2001: 426). Diğer taraftan proaktif içerik teorisi kapsamında Leventhal (1976), sonuç adaletini belirleyebilmek adına katkı kuralı, ihtiyaçlar kuralı ve eşitlik kuralı olmak üzere üç ana adalet kuralını ileri sürer. Leventhal, katkı kuralına dayalı ödüllendirme kararlarının üretkenlik ve yüksek düzeyde

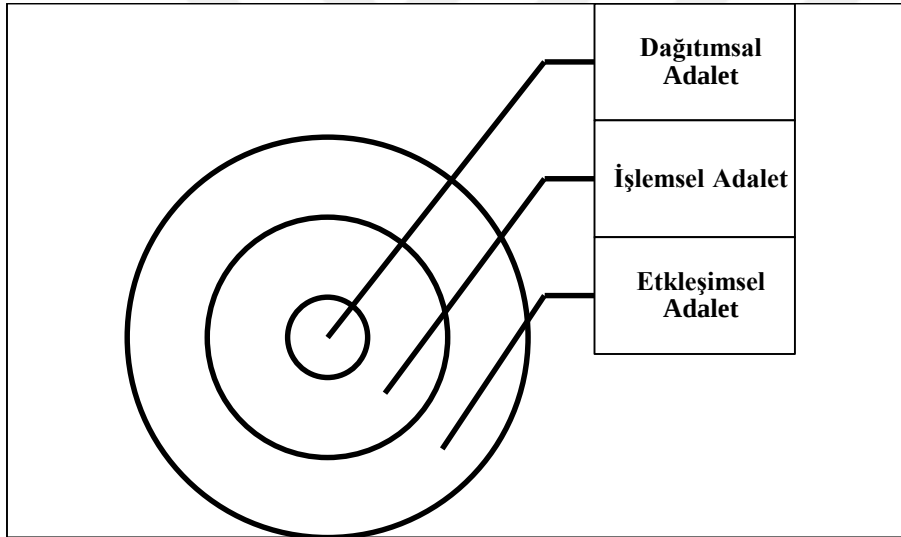
performans elde etme amacına yönelik olduğunu belirtirken eşitlik kuralını, ödüllendiricinin amacının sosyal uyumu korumak olduğunda ve ihtiyaçlar kuralının ise kişisel refahı teşvik etmek olduğu zaman kullanıldığını söyler (Chan, 2000: 73).

2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Yönetmel ödöl dağıtımları, özellikle tazminat kararları, çalışan davranışları ve organizasyonel etkililik üzerindeki etkileri nedeniyle organizasyonlarda hayati bir rol oynar. Pek çok teorisyen, yönetim ödöl dağıtımlarının çalışan motivasyonu ve davranışı üzerindeki etkilerini incelemiş olsa da ödöl dağılımını etkileyen değişkenlere ancak son zamanlarda dikkat edilmiştir. Sonraki zamanlarda organizasyonlarda ödöl dağılımını anlamak için kavramsal bir modele duyulan ihtiyaç olduğu fark edildi. Ödöl dağılımını yalnızca astın davranışını etkileyebilecek münferit olaylar olmadığı bunun aksine bu tür kararların bir sistem bağlamında gerçekleştiği ve birçok örgütsel unsurdan etkilendiğini ve aynı zamanda birçok unsuru etkilediği ileri sürülür (Freedman ve Montanari, 1980: 388). Çevresel, organizasyonel, yönetmel ve iş performansının kalitesi, hizmet süresi, eğitim, deneyim, verimlilik ve harcanan çaba (Freedman ve Montanari, 1980: 386) gibi alt değişkenler, kullanılan ödöl dağıtım kuralını ve verilen gerçek ödöl kararını belirlemek için birbiriyle etkileşim halindedir. Buna karşılık, kararın çalışan memnuniyeti ve performansı için olduğu kadar yöneticinin gelecekteki karar vermesi ve kuruluşun politikası için de birçok etkisi vardır. Ancak bu etkilerin tam olarak anlaşılması için tüm ödöl dağıtım sürecinin bir sistem perspektifinden değerlendirilmesi gerektiğine dikkat etmek önemlidir. Yöneticilerin ve astların ödüllendirme karar sürecine ilişkin algıları ve tepkileri, motivasyon, memnuniyet ve performans düzeylerini güçlü bir şekilde etkiler (Freedman ve Montanari, 1980: 388). Leventhal, Karuza ve Fry (1980), ödöl dağıtım usullerinin adil bir şekilde yapılabilmesi için yedi bileşen tanımlanmıştır. Bu bileşenler; (1) karar verme ajanlarının seçimi, (2) ödöl alıcılarını değerlendirmek için temel kuralların oluşturulması, (3) ödöl alıcıları hakkında bilgi toplanması, (4) karar sürecinin yapısının tanımı, (5) hem dağıtıcıların hem de ödöl ve kaynakların muhtemel alıcılarının davranışını izlemek için önlemlerin oluşturulması, (6) memnun olmayan bireylerin tazminat alabilmesine imkan tanıyan temyiz prosedürlerinin oluşturulması ve (7) adil olmayan ödöl dağıtım prosedürlerini değiştirmek için gerekli mekanizmaların oluşturulması şeklindedir (Greenberg, 1987: 13).

2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, çalışanların yönetimin ahlaki pozisyonuyla ilgili yapmış olduğu olumlu veya olumsuz değerlendirmelerdir. Söz konusu değerlendirmelerin olumlu bir şekilde yansıtılmasında sosyal bir biçimde kurulan örgütlerde, ekonomik ve sosyal faydanın tüm çalışanlara eşit şekilde dağıtılması esastır. Dağıtımın eşit şekilde gerçekleşmediği durumda dağıtıma esas değerlendirmelerin olumlu olmasını sağlar. Örgütlerde çalışanların adalet algılaması genelde üç şekilde ortaya konur. Buna göre elde edilen çıktıların adil bir şekilde dağıtılması dağıtımsal adalet algılamasını içerirken bu çıktılarla ilgili süreçlerin adil olup olmaması ise yöntemsel (işlemsel) adalet algılamasını içerir. Bunun yanında diğer çalışanlarla olan etkileşimde görülen davranışların adil olup olmaması etkileşimsel adalet algılamasını ortaya koyar (Kuşseven, 2016: 57).



Şekil 2: Örgütsel Adaletin Boyutları

Kaynak: Kuşseven, 2016: 57

Örgütsel adaletin bu üç boyutu aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır:

2.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, örgütsel adalet literatürünün ilk kategorisi olarak ifade edilmektedir. Firmanın ödül dağıtımındaki adalet olarak tanımlanmaktadır. Aristoteles dağıtımsal adaletteki bu adil dağılımı Nicomachean Etiğinde “oranların eşitliği” olarak tanımlamıştır (Gündüz vd., 2020: 29).

Dağıtıcı adalet ile ilgili kavramlar 1970'lere kadar örgütsel adalet literatürünün tek konusu halinde kalmıştır. Dağıtıcı adalet, kaynakların ve ödüllerin kuruluşlara nasıl dağıtıldığı ve dağıtıldığı konusunda algılanan adaleti yansıtır (Kılıç vd., 2015: 161).

Dağıtıcı adalet, bir çalışanın yaptığı işe bağlılıklarını ve ödüller, görev ve sorumluluklar gibi sonuçları ile diğer çalışanların verdiği taahhütler ve bunların sonuçlarıyla karşılaştırması sonucunda algıladığı bir çalışan adaletidir (Turgut vd., 2012: 22).

2.4.2. İşlemsel Adalet

Dağıtıcı Adalet, bireylerin örgütsel kazançların dağılımına olan sonuçları ve tepkilerine odaklanır, ancak prosedürleri göz ardı eder. Her grup, kuruluş veya toplum, ödüllerin ve kaynakların dağılımını düzenleyen prosedürlere sahiptir (Leventhal, 1980). Usule ilişkin (prosedürel) adalet kavramı, adalet algısının sadece sonuçların algılanan adaleti ile değil, sonuçların elde edilmesinde kullanılan prosedürlerin de önemli olduğunu göstermektedir.

İşlemsel adalet, katılımcıların bir süreci düzenleyen kural ve prosedürlerin adilliğine ilişkin algılarına atıfta bulunmaktadır. Prosedürel adaletin geleneksel ilkeleri arasında tarafsızlık, ifade etmek, duyulma fırsatı ve benzeri yer almaktadır (Al-Zu'bi, 2010: 103).

Genel olarak, araştırmalar, örgütsel süreçlerin ve prosedürlerin adil olduğu algılanırsa, katılımcıların daha memnun olacağını, bu prosedürün çözümünü kabul etmeye daha istekli olacağını ve organizasyon hakkında olumlu tutum oluşturma olasılığının daha yüksek olacağını göstermektedir (Al-Zu'bi, 2010: 103).

2.4.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel Adalet literatürünün ilk aşamalarında, dağıtıcı adalet ve usule ilişkin adalet boyutları kavramsallaştırılmıştır (Greenberg, 1990: 102). Daha sonra Bies ve Moag (1986: 48) Etkileşimli adalet adında yeni bir boyut geliştirmiştir. Bu yeni boyutta işverenlerin kuruluşlarındaki kişilerarası muamelenin kalitesi hakkında endişe duyulmuştur. Bies ve Moag (1986: 48) adil kişilerarası muamele için dört kural tanımlamıştır. Bunlar: doğruluk, gerekçe, saygı ve uygunluktur (Gündüz vd., 2020: 31).

Etkileşimli adalet, bireyin resmi prosedürlerin uygulanmasında veya bu prosedürlerin açıklanmasında aldığı muamelenin adaletini ifade eder (Gündüz vd., 2020: 31). Etkileşimsel adalet, prosedürler uygulandığında insanların aldığı kişilerarası tedavinin kalitesi ile ilgilidir

(Kılıç vd., 2015: 161). Etkileşimli adalet, yöneticilerin çalışanlara saygılı ve onurlu davranması gibi sosyal duyarlılığı gösteren çeşitli eylemleri içerir (Al-Zu'bi, 2010: 103).

2.5. Örgütsel Adalet Etki Eden Faktörler

Örgüt içerisinde iş görenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyebilecek pek çok faktör sayılabilir. Bunlar direkt veya dolaylı olduğu gibi pozitif veya negatif de etki edebilir.

Yaş, cinsiyet, statü ve kıdem gibi bazı demografik değişkenlerin de örgütsel adalet algılaması üzerinde belirli derecelerde etkili olduğu yürütülen çalışmalardan açıkça görülmektedir (Qureishi ve Harani, 2013: 12).

Bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını etkileyecek bazı kurallar aşağıdaki gibidir (Eren, 2012: 553):

1. Doğruluk ve Dürüstlük Kuralı: Örgüt içi iletişimde işgörenlere bilgi verilirken doğruluk ve dürüstlük ilkelerine riayet edilmeli ve herkese adil davranılmalıdır.
2. Meslek Etiğine Sadık Olma Kuralı: Örgütsel kararlarda ve bu kararların uygulanmasına yönelik tüm işlemlerde meslek etiğine bağlı kalınmalıdır.
3. Tutarlılık Kuralı: Amaç, strateji, politika gibi üst düzey kararların alınması ve bunların uygulanmasında örgütsel adalet boyutlarına sadık kalınmalı ve bunlar birbirleriyle tutarlı olmalıdır.
4. Önyargılı Olmama Kuralı: Örgütsel karar ve planların alınmasında ve uygulamalarında peşin hükümlü olmaktan kaçınılmalı ve nesnellik ilkeleri gözetilmelidir.
5. İtirazları Dikkate Alma ve Esnek Davranma Kuralı: Örgüt içerisinde ve/ya örgüt dışından gelen şikâyet ve itirazlar titizlikle incelenmeli ve bu konularda alınan kararlarda katı olunmamalıdır.
6. Kararlara Katılma Kuralı: Alınan kararlarda adaletin sağlanması adına kararlara işgörenlerin tam katılımını sağlayacak olan örgütsel bir yapı oluşturulmalıdır.

Ahlâki değer, kişiden kişiye tanımı değişen bir kavram olmakla beraber en yalın haliyle bireyin kendine çizdiği sınırları ve çevresine belirlediği tutumu kapsar. Aile içi eğitimden sosyal çevreye kadar çok geniş bir yelpazede şekillenebilen bu anlayış bireyin örgütlenebilme davranışında önemli rol oynar. Aynı veya birbirine yakın ahlaki değer anlayışına sahip bireylerin bir arada bulunduğu bir örgüt her zaman daha uyumlu ve

ilerlemeye açıktır (Dağlı, 2016). Ancak kişinin ahlaki değerleri içinde bulunduğu topluluk ile örtüşmez ise bu durum hem kişisel hem de toplumsal açıdan problem teşkil eder. Temel olarak olumsuz bir durum ya da olay karşısında yaşanan gerginlik sonucu kişinin dengesinin bozulması olarak tanımlanan stres de kişinin olay süreç ve kazanımlara önyargı ile yaklaşmasına neden olan ve adalet algısını etkileyen bir faktördür. Örgüt kültürü, performans takdirinin meydana geldiği bağlamı oluşturduğu için ve performans takdiri (performance appraisal) lider ve üye arasında devam eden ilişki bağlamında meydana geldiği için lmx (lider üye değişimi) kalitesi de çalışanların adalet algılarına etki ederler. (Erdoğan, 2002: 563).

Farklı toplumların yetişme ortamları, inanç değerleri, sosyal pozisyonları, coğrafi şartları sebebiyle maruz kaldıkları dış etmenlerin getirisi gibi kısaca kültürlerini şekillendiren her durum adalet algıları üzerinde dolaylı da olsa etki yaratabilecektir (Dağlı, 2016).

Son olarak, yöneticiler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanlara görev ve sorumluluklar veren bunun için ne gibi faaliyetlerde bulunacağı ne tür süreç ve işlemleri işleyeceği konusunda astlarını yönlendiren, teşvik ve moral güçlerini arttırmakla yükümlü kimselerdir. Bu çabalar karşılığında bireyler başarıları ya da performansları ölçüsünde ve hakkaniyete uygun biçimde ödüllendirilmeyi (içsel ve dışsal ödüller dâhil) beklerler. Tarafsız ya da yansız biçimde alınan ödüllendirme kararlarına itirazlar da olabilir. Bu nedenle yöneticilerin, gerekirse yanlış yapılanları düzeltme ya da yanlıştan dönme, gözden geçirme ve değiştirme erdemini gösterebilmeleri de örgütsel adaletin önemli bir parçasıdır (Eren, 2012: 554).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı

Endüstriyel toplumlarda iş yaşamı, çalışanların fiziksel sağlık problemleri ve psikolojik refah düzeyleri üzerinde önemli bir yer teşkil etmektedir (Niedhammer vd., 2004: 1531-1541). İş yaşamının getirdiği bir sonuç olan iş tatmini, çalışanların fiziksel ve psikolojik durumlarını ortaya koyan ve son yıllarda pek çok araştırmaya konu olmuş bir olgudur (Locke, 1976: 1297-1349).

İş tatmini, çalışanların yerine getirmiş olduğu faaliyetlere ilişkin tutumları olup bilgi, inanç, duygu ve davranışlara yönelik değerlendirmeleri içerir (Organ ve Hammer, 1982: 430). Buna göre, herhangi bir çalışanın işiyle ilgili istek ve uyumlarının örtüşmesi işten alınan doyumunu artırır.

İnsanlar günlük yaşantılarının önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla yapmış olduğu işle ilgili olumsuz bir tutum içerisinde olmaması ve işinden doyum sağlaması hem işinde hem de genel yaşantısında mutlu olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış literatüründe üzerinde en fazla çalışma yapılan konulardan biri iş tatminidir. Özellikle hizmet sektöründe görev yapan çalışanların hem örgütün hedefleri hem de müşteriler üzerinde önemli etkileri olduğundan iş tatmini daha önemli olmaktadır (Snipes vd., 2005: 1331).

Örgütlerin temel yapısı insan olduğundan çalışanların iş tatmin düzeyleri çok önemlidir. Bu yüzden tarih boyunca iş tatmini yönetim bilimi kuramcılarının çalışmalarında yoğunlaştıkları konulardan birisi olmuştur. Bu bağlamda alanyazında çok sayıda iş tatmini tanımına rastlamak mümkündür. İş tatmini hislerle ilgili ve çevresel koşullara bağlıdır. Çalışanlar işi oluşturan unsurların bazılarına karşı pozitif bazılarına karşı ise negatif tutuma sahip olabilirler bu yüzden genel geçer bir iş tatmini tanımı oluşturmak son derece güçtür (Erdoğan, 2007: 556-557).

İş tatmini bireyin işine karşı genel ve olumlu tutumudur. Belirli bir zamandan sonra işe dair değer yargıları daha kalıcı hale gelir ve iş tatminini daha çok etkilemeye başlar. Bireyin iş hayatından istediklerinin gerçekleşme durumuna göre sahip oldukları duyguların toplamına iş tatmini denir. Locke iş tatmininin kişinin sahip olduğu işi ya da iş tecrübelerinin takdir edilmesiyle kişiyi memnun eden pozitif duygusal durum olarak tanımlamaktadır (Yüksel, 2016: 233)

Çalışanların iş ve işin getirdiklerine ilişkin hissettikleri duygu iş tatminidir en genel anlamda çalışanların işlerinden elde ettikleri kazanımların çalışanlar üzerine bıraktığı pozitif etki olarak düşünülmektedir. Başarılı bir yönetimin sonucunda iş tatmini ortaya çıkar, yani iş tatmininin olduğu örgütlerin başarılı bir şekilde yönetildiği söylenebilir (İğdelipınar, 2013: 56).

İş doyumunu bir bireyin zevk alarak, verimli bir şekilde işini yapmasıdır (Benibol, 2015: 57). Bir başka ifadeyle iş tatmini çalışanların sahip oldukları işlerini ya da iş hayatlarını değerlendirmeleri sonucunda hissettikleri olumlu duygulardır. İş tatmini örgütsel davranışı etkilediğinden örgütsel psikoloji çalışmalarında çok büyük bir kısmında yer almaktadır (Özcan, 2011: 109).

İş doyumunu işten elde edilen maddi kazanç ile çalışanın çalışmaktan mutluluk duyduğu iş arkadaşları ve ortaya bir eser çıkarmanın verdiği mutluluktur (Eren, 2008: 202). Hem toplum hem de çalışan açısından iş tatmini istenilen bir durumdur (Özkalp ve Kırel, 2011: 105). Ancak bireyin işinden bekledikleri ile işin bireye verdikleri arasında bir uyum varsa iş tatmini, söz konusu durumun aksi durumunda ise iş tatminsizliği olmaktadır (Demir, 2007: 98).

İş tatmininin çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkileri iş tatminini iş hayatında önemli kılan iki faktördür. Çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmaları için yapılan işe karşı hissedilenler önemlidir. Örgütsel iş tatmini örgütsel sonuçları da doğrudan etkilemektedir (Keleş, 2006: 5).

İş tatmini bireysel ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanındaki çalışmaların önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İş tatmininin duygularla ilgili ve çevresel etkilere duyarlı olması bu çalışmaların çoğunun içerik olarak yetersiz ve sonuçlarının tutarsız olmasına neden olmaktadır. İnsanlar hayatlarının önemli bir kısmını işlerinde harcadıkları süre oluşturur. Bu nedenle çalışanların işlerinden elde ettikleri doyum ya da doyumsuzlukları hem çalışanlar

hem de örgütler açısından önemlidir (Demir, 2007: 98). Genel de iş tatmini artan bireyin performans ve verimliliğinin de artacağı düşünülmektedir. Çalışanların performansının artması işletmenin de performansını arttıracığından iş tatmini, üzerinde önemle durulan konulardan olmuştur. Çalışma hayatlarında iş tatminine ulaşan bireyler, hem sosyal hem de aile hayatlarında pozitif psikoloji içinde olurlar (Yüksel, 2016: 226).

Görüldüğü üzere iş tatmini konusunda yapılmış olan tanımlamaların bütününde çalışanın işe ve iş ortamı ile ilgili geliştirmiş olduğu his, tutum, duygu, zevk, davranış gibi tanımlaması zor olan soyut kavramlar öne çıkmaktadır. Bu kavramların tamamı, iş tatmininin tanımlanmasının ve ölçülenmesinin ne kadar zor olduğunu ortaya koymaktadır.

İş tatmini, çalışanların işe yönelik ideal beklentileri ile gerçek durumda elde ettikleri arasındaki fark olarak da ifade edilebilir. Buna göre, ortaya çıkan farkın olumsuz olması, işten alınan doyumun düşük olduğu, aradaki farkın olumlu olması ise doyumun yüksek olduğu anlamına gelir (Eroğlu, 1996: 98).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkarak iş tatmininin aşağıdaki hususları içerisinde barındırdığı ifade edilebilir (Bingöl, 2002: 284):

- İş tatmininin “yöneticilerin tutumuyla” ilişkili olması,
- İş tatmininin “çalışanların elde ettiği maddi çıkarla” ilgili olması,
- İş tatmininin “iş güvenliği” ile ilgili olması,
- İnsan ilişkilerinin olumlu olmasının iş tatminini sağlaması,
- İş tatmininin “çalışanın işe uygun olması” ile ilgili olması.

3.2. İş Tatmininin Önemi

Zamanımızın büyük çoğunluğunu işyerinde geçirdiğimiz göz önüne alındığında işyerinin insan hayatının önemli bir parçası olduğu ifade edilebilir. İşyerinden doyum alanların aile ve sosyal ilişkileri başta olmak üzere her alanda mutlu ve huzurlu olduğu ve işlerinde daha verimli oldukları araştırmalarda ortaya konmuştur (Dedebali, 2010: 50).

Belirli bir amaç doğrultusunda hareket eden örgütlerde başarının sağlanması, çalışanların başarısıyla birebir ilişkilidir. Buna göre, yöneticilerin çalışanları bilgi ve becerileri doğrultusunda işe yerleştirerek onların verimli bir şekilde çalışmasını sağlaması, örgütün başarısına katkı sağlamış olacaktır. Bunun yanında, çalışanların ortaya koyduğu çabanın

sonucunda terfi ettirilmesi çalışanın işten alacağı doyumunu arttıracak nihayetinde de örgütsel başarıya ulaşılmış olacaktır (Tortop, 1992: 58).

İş tatmininin önem taşıdığı bir diğer alan ise örgütsel davranışı şekillendirmesidir. Nitekim, işle ilgili olumlu veya olumsuz eğilimlerin sonucunda örgütsel davranışın değişim gösterdiği bilinmektedir. İşyerinde çalışanların karşılaştıkları her türlü olayın sonucunda çalışanların da bu doğrultuda işine karşı tutum geliştirmesi bu duruma örnek olarak verilebilir (Erdoğan, 1996:231).

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş tatmininin yüksek olmasını isteyen yöneticiler, sahip olduğu olanaklar ve tecrübelerine göre çaba sarf eder. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir gösterge olan iş tatmininin arzulanan düzeyde olması ise, iş tatminini etkileyen faktörlerin nelerden oluştuğunun tespiti ile mümkündür (Akıncı, 2002: 4). Musal ve arkadaşlarına (1995: 5) göre çalışanların işten aldıkları tatminlik üzerinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel faktörlerin yanında işle ilgili alınan ücret, çalışma koşulları ve yönetimin çalışanlara karşı sergilediği davranışlar etkili olmaktadır. Aksu ve arkadaşları (2002: 71-72) ise iş tatminini etkileyen faktörleri, içsel ve dışsal faktörler olarak iki kısımda incelemiştir. Buna göre içsel faktörler içerisinde, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve medeni durum gibi değişkenler yer alırken dışsal faktörler içerisinde çalışma koşulları, çalışılan kurumsal ortam ve yükselme olanakları gibi değişkenler yer alır. Dedebali (2010: 54) iş tatminini etkileyen faktörleri, örgütsel ve bireysel etmenler olarak iki kısımda incelemiştir. Buna göre, “işin niteliği, yönetim, denetim, fiziki koşullar, terfi olanakları, ödüllendirme ve takdir edilme” işe bağlı etmenleri kapsamakta iken “yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi ve branş” kişisel etmenleri kapsamaktadır.

Çalışanın işine karşı olumlu tutum içinde olması iş tatminine ulaşması anlamına gelmektedir. Bireyin işine karşı olumlu tutumunun derecesi iş tatmininin derecesini de etkilemektedir. İş doyumunu sağlayan faktörler herkeste aynı değildir. Örneğin bir çalışan için ücret iş tatminini sağlarken, bir başka çalışanda terfi çok daha etkili olmaktadır. Bunun temel nedeni iş tatmini faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklı olmasıdır (Erdoğan, 2007: 558). Yapılan açıklamalar göz önüne alındığında iş tatminini etkileyen faktörlerin çeşitlilik arz ettiği ifade edilebilir. Ancak burada unutulmaması gereken husus, bu faktörlerin birbiri ile etkileşim içerisinde olduğudur (Aksu ve Aktaş, 2002: 71).

3.3.1. İş Tatmini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişiden kişiye değişmekle birlikte, çalışanların iş yaşamlarında özen gösterdikleri konular da farklılık göstermektedir. Bu sebeple iş tatmini bireyin kendi açısından önemli gördüğü bazı değerlere iş ortamında önem verilmesine göre şekillenebilmektedir (Kırel, 2004: 77). Dolayısıyla bireysel faktörler iş tatminin oluşmasında doğrudan etkilidir. Bireysel faktörler çok çeşitli olmak birlikte burada iş tatminine doğrudan etki eden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü ve kişilik üzerinde durulacaktır.

3.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerin en önemlilerinden biridir (Demir, 2007: 121). Çalışanların işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının algılanması arasındaki farklılık cinsiyetten kaynaklanabilmektedir (Aşık, 2010: 39). Kadın ve erkeklerin toplumsal açıdan farklı sosyal rollerinin olması nedeniyle cinsiyete göre iş tatmininin farklılaştığı görülmektedir. Çalışanların sektör ve iş koluna bağlı olarak iş tatmin düzeyleri değişmektedir. Erkeklerin ağır ve tehlikeli işlerde çalışması nedeniyle genellikle iş tatmin düzeyleri kadınlara göre daha yüksek olmaktadır (Barlı, 2008: 48). Kadınların iş hayatında daha fazla zorluk yaşamaları ve cinsiyetçi yaklaşımlar iş tatmini düzeylerinin düşük olmasına neden olabilmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda erkekler ve kadınlar arasındaki iş tatmini farklılıklarının değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir (Eğinli, 2009: 38). Ancak aynı koşullar altında kadın ve erkeklerin iş tatmini düzeylerinin birbirinden farklılaşmadığı da görülmüştür (Güney, 2014: 85). Buna göre cinsiyetin iş tatminiyle ilişkisinin incelendiği çalışmaların sonuçlarının bazılarında cinsiyetin iş tatminini etkilediği bazılarında ise diğer koşulların eşit olduğu durumlarda kadın ve erkek çalışanların iş tatminlerinde arasında farklılık olmadığı görülmüştür (Demir, 2007: 121).

3.3.1.2. Yaş

İş tatminini etkileyen bir değişken olarak yaşın iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu dile getirilmiştir. Bunun nedeni, çalışanların yaşlarının artmasıyla kazandığı deneyim ile uyumun artış göstermesidir. Buna göre, çalıştıkça deneyim kazanan çalışanın mesleki yeteneklerini kazanmaları, işe yönelik performanslarını artırır (Baysal, 1981: 191).

Herzberg tarafından yapılan çalışmada yaş işle iş tatmini arasındaki ilişki U şeklindeki bir eğriye açıklanmıştır. Bu eğriye göre iş yaşantısını erken yaşlarda başlayan bir bireyin iş tatmini daha yüksek olurken, bu birey otuzlu yaşlara geldiğinde iş tatmininde bir azalma olmaktadır. Daha ileriki yaşlarda özellikle emekliliğe yakın dönemlerde ise iş tatmini tekrar artmaktadır (Kantar, 2008: 61).

İşe yeni başlamış bir çalışanın işverenlerini ve iş ortamını tanıması için geçen süre olan ilk altı aylık dönemde duyulan iş tatmin düzeyi tam olarak tespit edilememektedir. Bununla birlikte çalışan zaman ilerledikçe deneyim kazanmakta, buna bağlı olarak da yapmış olduğu işten duymuş olduğu tatmin artmaktadır. Üçüncü yıla gelindiğinde ise çalışanların önemli bir bölümünün iş yerindeki, konumu netleşmekte, bu da söz konusu çalışanın tatmin düzeyini sabitleştirmektedir (Kantar, 2008: 61). Yaş arttıkça iş doyumunun attığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Aşık, 2010: 38). Çalışanlar yaşlandıkça deneyimleri artmakta, bu da iş tatmin düzeylerini yükselmektedir. Buna karşın gençlerin ise çalıştıkları örgütte yükselme beklentilerinin fazla olmasından dolayı iş tatmin düzeylerinin düşük olma olasılığı yüksektir (Kayıkçı, 2004: 98).

Görüldüğü üzere yapılan çalışmalar iş tatmini ile yaş arasında bir ilişki olmakla birlikte, bu ilişkiyle ilgili net bir çıkarımda bulunmak mümkün değildir. Öyle ki bazı çalışmalarda yaş ilerledikçe tatminin düzeyinin arttığı belirlenirken, bazı çalışmalarda ise yaş ilerledikçe tatmin düzeyinin düştüğü belirlenmiştir.

3.3.1.3. Eğitim Durumu

Yapılan araştırmalarda, eğitimin artmasıyla işten alınan doyumun da artış gösterdiği kaydedilmiştir (Baysal, 1981: 193). Genel olarak değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olması beklenmektedir. Ancak çalışanlar deneyimlerine ve eğitim düzeylerine uygun konumlarda iş yapamadıklarında mutsuz olmakta, işle ilgili beklentilerini karşılayamamakta ve bunun sonucu olarak çalışanların iş tatmin düzeylerinde azalmalar olmaktadır. Buna karşın almış olduğu eğitim ve yeterliliğine uygun bir pozisyonda çalışan bireylerin de yüksek düzeyde stres ve endişe yaşama ihtimalleri de iş tatmininde azalmalara sebep olabilmektedir (Akşit Aşık, 2010: 39). Hizmet sektöründeki çalışanların üzerine yapılan bir araştırma bu durumu destekler niteliktedir. Lise, önlisans, lisans ve lisansüstü derecesine sahip çalışanların katıldığı araştırmaya göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş tatminlerinin azaldığı görülmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 268).

3.1.1.4. Statü

Bir bireye toplumsal yapı içerisinde başkaları tarafından atfedilen değerler “statü” olarak adlandırılmaktadır. İnsanlar toplum tarafından önemli bir konumda görülebilmek için her türlü çabayı gösterebilmektedir. Önemli olarak kabul edilen bir unvana sahip olmak ya da iyi tanınan bir organizasyonda çalışmak başkaları için onlara atfedilecek statülerden daha olumlu etki yapabilmektedir (Eren, 2008: 517). Bu açıdan bireylere iş yaptırabilmenin yöntemlerinden biri de onlara fonksiyonel açıdan bir statü sağlayarak, o kuruluş için yapılan işin ne derece önemli olduğu düşüncesini aşılmasıdır. Hickson ve Oshagbemi tarafından İngiltere’de üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, yüksek statüde bulunan çalışanların daha düşük statüde bulunan çalışanlara göre iş tatminlerini daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 129).

Bireyin mesleğinin getirdiği prestij, örgüt yapısı içerisindeki yeri, yönetici konumunda ise hangi yönetsel pozisyonda olduğu vb. bazı özellikler statü olarak değerlendirildiğinden, bu kavram oldukça geniş bir alana sahiptir. İş tatmini ile statü ilişkisini ele alan çalışmalar, bu iki kavram arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre statü olarak daha üst konumda olan yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin çok daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu kademelerde bulunanlar daha fazla sorumluluğa sahip olduklarından diğer çalışanlar tarafından kendilerine daha fazla önem verilmekte ve saygı gösterilmektedir (Kantar, 2008: 63).

3.1.1.5. Kişilik

İş doyumuna etki eden bireysel faktörlerin en önemlilerinden biri de kişiliktir. Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri onun iş hakkındaki düşüncelerini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir (Demir, 2007: 127). Bireyin iş ortamına birlikte iş yaptığı kişilere veya çalıştığı yere karşı hisleri olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir (Erdoğan, 2007: 559). Örneğin yeni işe başlayan biri için tek düze bir iş tatmin için yeterli olurken, daha tecrübeli çalışanlar için tatminsizlik unsuru olabilmektedir (Güney, 2014: 84).

Dolayısıyla kişilik, çalışanları birbirinden ayıran temel farklılıkların oluşmasına neden olduğundan, çalışanların işe yönelik farklı tutumlar içinde olmalarına da neden olabilmektedir. Bireylerin karakter özellikleri hayattan beklentilerini oluşturmalarında önemli rol oynamaktadır. Çalışma hayatında kişilik özellikleri amaç ve beklentilerin

belirlenmesinde önemli bir rol oynayarak iş tatmininin şiddetini ve yönünü de belirleyebilmektedir (Karadut, 2014: 68).

Yapılan çalışmalar da kişiliğin iş tutumunu doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin Holland tarafından ortaya atılan kişilik-iş uyumu teorisine göre çalışan birey ile iş arasında uyum ne kadar yüksek ise iş tatmini de o derece yüksek olmaktadır. Dolayısıyla yaptıkları kişilik özellikleri ile yaptığı iş birbirine uyumlu olan çalışanlar, daha başarılı olmakta ve bu başarı da tatmini sağlamaktadır.

3.3.2. İş Tatmini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşin ve örgütün sahip olduğu çeşitli özellikler iş doyumunu farklı açılardan etkilemektedir. İşin özellikleri, ücret, ödül, liderlik davranışı, iletişim gibi faktörlerin iş tatminine en çok etkileyen örgütsel faktörlerdir (Demir, 2007: 129). Çalışanlar yeteneklerini yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecek yapması zor olan işlere karşı olumlu bir tutum sergilemektedir. Buna karşılık işin bu yönlerinin azalması durumunda iş tatmini de azalmaktadır (Erdoğan, 2007: 377).

3.3.2.1. Ücret

Toplumsal yaşamın vazgeçilmezlerinden olan ücret, iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışanın emeği karşılığında örgüt tarafından ödenen ücretle izinler, sağlık güvencesi vb. parasal olmayan imkanlar çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Lawler ve Porter'a göre örgüt tarafından ödenen ücret ne kadar yüksek ise çalışanın tatmin düzeyi de o denli yüksek olmaktadır. Bu noktada konuyu daha da karmaşık yapan paranın başka şeyleri de karşılayabileceğidir. Çünkü para maddi gücün yanında başarının ve tanınmanın da sembolüdür. Çalışanlar açısından para genel olarak örgüte yapmış olduğu katkıların bir karşılığı olarak yönetimin bir takdiridir (Kaya, 2007: 360).

Çalışanların ücret ile ilgili tutumlarının iki nedeni vardır. Birinci nedeni gelir elde etme, ikinci nedeni ise yapılan işin karşılığını alma sonucu iş doyumunu sağlama isteğidir. Yapılan iş karşılığında gelir elde etme çalışanları işinde istikrarlı ve yaratıcı olmaya yöneltir. Ayrıca ücret örgüt üyelerinin, örgütün üretimine katkıda bulunduğu için hak ettiği ödüldür (Pehlivan, 2000: 55). Çalışanlar tarafından ücret başarının simgesi ve tanınmaya yarayan bir faktör olarak görülmektedir. Ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi örgütün çalışanları arasında

ücretin adaletli dağılımı ile ilgilidir (Aslan, 2013: 53). Dolayısıyla çalışanın yaptığı iş karşılığında almış olduğu ücret beklentilerine uygun olmalıdır. Bununla birlikte örgütlerde çalışanların iş doyumunu, aldıkları ücretin yüksek olmasından çok uygulanan adil ücret politikası etkilemektedir. Dengeli, adil uygulanan bir ücret dağılımı iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Yeterli ücret alamayan, dengesiz dağılımı olan işletmelerde çalışanın yaptığı işte performansı düşmekte, işe devamsızlığı artmakta ve sonunda işten ayrılmalar artmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 32).

Ücret konusunda çalışanlar üç konu üzerinde yoğunlaşmakta ve bu üç konudan elde ettiği cevaplar iş tatmin düzeyini etkilemektedir (Tikici, 2005: 47). Bunlar;

- Ülkedeki diğer çalışanların ücretleri ile kendi ücretini karşılaştırma
- Kendisi ile aynı düzeyde eğitim alan bireylerin ücretleri ile karşılaştırma
- Benzer işlerde çalışan insanların almış olduğu ücretlerle karşılaştırma.

Ücret konusunda dikkat edilmesi hususlardan biri de ücret bilgisinin örgütün genelinde çalışanlarla paylaşılmasıdır. Örgütler bu konuda farklı uygulamalar yapmaktadırlar. Öyle ki her türlü bilgiyi şeffaf biçimde paylaşan yeşil örgüt tipleri olduğu gibi ücret bilgilerini gizli tutan kırmızı örgütler de vardır. Bunlar dışında ücret bilgisini saklayamayan buna karşın ücret sisteminin alt unsurları gizleyen örgütler de bulunmaktadır. Ücret politikasının şeffaf oluşu çalışanların bilgi edinme isteğini karşılamakta, ücret eşitsizliğini gidermekte ve örgüt içi asılsız bilgileri önlemektedir. Dolayısıyla ücret konusunda ne kadar şeffaf olunursa çalışanların örgütün adaletine olan inançları da artmaktadır (Day, 2007; 740).

3.3.2.2. İşin Niteliği

Çalışanın iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biri de yapılan işin niteliğidir. İşin toplumdaki yeri ve değeri de işten alınan doyum üzerinde etkilidir. Diğer bir değişle, işin çekici olması, sorumluluk gerektirmesi ve zorluk derecesi, işten alınan doyumunu etkileyen hususlardandır (Erdoğan, 1996: 236).

Çalışanların rutin bir iş istemedikleri yapılan çalışmalarda görülmüştür; çünkü tekrarlanan işler çalışanın işten sıkılmasına neden olmaktadır. Monoton işlerin sayısı ne kadar az ise genellikle iş doyum düzeyi o kadar fazladır (Gezici, 2007: 50). Bir işin monotonluğu kişiye ve zamana göre değişmektedir. Öyle ki bir gün çok eğlenceli gelen bir iş bir başka gün sıkıcı gelebilir. Bir iş yerinde işbirliği ve iletişim düzeyinin yüksek olması o iş yerindeki

monotonluğu engeller (Demir, 2007: 132).

Yapılan işin bireyin yetenekleri ile uyumlu olması, işin kendisi, işin toplumsal imajı iş tatminini etkilemektedir. İşin uygulanması sırasında farklı beceriler gerektiriyor olması, yapılan iş ile ilgili sorumluluk düzeyinin artması, bireyin iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Sıradan olup, özel uzmanlık gerektirmeyen, herkes tarafından yapılabilecek kolay işler ise kişilerin tatmin düzeyini düşürecektir.

İşin uygulanması sırasında yeni bilgi ve beceri kazanarak kendini geliştirme, işin çeşitliliği, yapılan iş sonrası hissedilen başarıma duygusu, saygın bir iş olması iş tatminini pozitif yönde etkileyen faktörlerdir. Diğer taraftan işin çeşitliliğinin olması gerektiği miktarın üzerine çıkması bireyde psikolojik olarak aşırı yüklenmeye neden olup, tükenmişliğe neden olabilmektedir (Küçükkendirci ve diğ., 2017: 37-66).

3.3.2.3. Çalışma Koşulları

Bireyin iş doyumunu etkileyen önemli koşullardan biri fiziksel çalışma koşullarıdır. İşe geliş ve işten çıkış saatleri, iş yerinde temizlik, gürültülü ortamlar, çok yüksek ya da düşük ısı, iş güvenliğinin sağlanmadığı çalışma koşulları çalışanda iş tatminsizliğine neden olabilecek etmenlerdendir. Ayrıca işyerinde kullanılan makine ve teçhizatın ergonomisi, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri de iş tatminini etkileyen faktörlerdir (Taşkın, 2013: 106).

Çalışma koşulları olarak ifade edilen ortamın fiziksel koşulları, işin tehlike içermesi ve güvenlik durumu iş doyumunu etkilemektedir. Bu bağlamda yapılan bir araştırmada, çalışma koşullarının uygun olduğu iş ortamlarında çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan,1996: 245).

Çalışma saatlerinin uzun olması çalışanların iş dışındaki çevresi ile geçireceği zamanı azaltıp iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Çalışma sürelerinde bazı esneklikler yapıp çalışanların iş dışındaki yaşamına daha fazla zaman ayırması sağlanırsa çalışanlarının iş tatmini artmaktadır. İş görenler genelde rahat fiziksel ortamlara sahip işleri tercih ederler. Çalışma koşullarını fiziksel olarak iyileştirmek çalışanların ihtiyaçları olan gerekli araç ve gereçleri sağlamak, ulaşım gibi hizmetlerin yerine getirilmesi de çalışanların iş doyumunu arttıracaktır (Gezici, 2007: 53).

3.3.2.4. Yönetim Biçimi

Belli bir grubun belli bir kişinin arkasından ortak amaçlar doğrultusunda gitmesiyle liderlik süreci başlamaktadır (Koçel, 2010: 572). Liderlik sürecinde lider, çevresindekileri belirli bir hedef doğrultusunda davranmaya yöneltmekte ve onları etkilemektedir. Bu anlamda işletmelerde yönetim ve yöneticiler iş tatmininde önemli faktörlerden biridir. Dolayısıyla liderin çalışma şartlarını geliştirip iyileştiren bir yönetim biçimi uygulaması çalışanların iş tatminini arttıracaktır (Demir, 2007: 146). Çalışanların iş tatminleri üzerinde örgüt yönetimi önemli bir etkiye sahiptir. Liderin takipçileri ile iletişim şekli, planlama ve kontrol aşamalarını gerçekleştirme tarzı, yetki devredip etmemesi ve hedefleri belirleme ölçütleri gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyerek çalışanların iş tatminini etkilemektedir.

Yapılan araştırmalara göre iş tatmininde önemli bir faktör olan ücretin yetersiz olduğu durumlarda dahi yöneticinin çalışana yaklaşımı ve işletmenin yönetim tarzı iş tatminini artırıcı bir etkiye neden olabilmektedir. İşletmelerde çalışanların fikirlerinin alınması, kararlara katılımının sağlanması ve yöneticilerin ortak görüşe ilham verme, prosedüre karşı çıkma, yetki paylaşımı, yüreklendirme sorumluluk gibi davranışları çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır (Demir, 2007: 146). Buna karşın görüş ve fikri alınmayan, sorunları görmezden gelinen, işle ilgili bilgi düzeyi düşük olan yöneticiler ise çalışanda iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Erdil vd., 2004: 19).

3.3.3. İş Tatminini Etkileyen Diğer Faktörler

İş tatmini etkileyen başka faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında grupsal faktör olarak nitelendirilebilecek olan bireyin işyerindeki arkadaşları ile iletişim düzeyi gelmektedir. Özellikle ekip çalışmasının yapıldığı sektörlerde liderin etrafında toplanan küçük takımların dayanışması iş tatmini önemli derece de etkilemektedir. Takım çalışması ve liderlik bu açıdan önemlidir (Taşkın, 2013: 229).

İş arkadaşlığı, dayanışma ve iş birliğini geliştirdiği için oldukça önemlidir. Hayatlarının büyük bir zaman dilimini işyerinde geçiren bireylerin uyumlu ilişkiler kurması, diğer iş arkadaşları ile bütünleşmesi iş tatmini açısından olumludur. Takım çalışmasında rol ve görev tanımlarının net olarak çizilmesi, hep birlikte bir eser meydana getiren ekibin başarıya duygusunu yaşaması oldukça önemlidir (Baltaş, 2013: 72).

3.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Örgütlerde çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmaması bir dizi olumsuzlukları beraberinde getirir. Bunun en önemli sonuçları arasında çalışanların iş yavaşlatma, huzursuz olma, başarı gösterememe ve verimlilik azalması yer almaktadır (Dedebali, 2010: 2).

İş tatminsizliği, çalışanın işten ayrılmasına veya başka işe geçmesine kapı aralar. Bunun tersi olduğu durumda ise, sağlıklı ve uzun yaşamanın yanı sıra işten alınan doyum neticesinde işe devam etmenin artış göstereceği aşıkardır. Nitekim yapılan bir araştırmada elde edilen sonuç, bunu teyit eder niteliktedir. Araştırmada, işten tatmin olmayanların daha sık hastalandıkları ve rapor aldıkları kaydedilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2001: 138-139).

İşten alınan doyumun azalması, çalışanlarda örgüte yabancılaşma, ilgisiz olma ve uyumsuzluğu doğurur. Bunun yanında ortaya konan çabanın sonucu ödüllendirilmeyen çalışanların iş tatmininin düşük olması, çalışan kendinin işe vermemesine, bunun da başarısızlığı gün yüzüne çıkartacağı gözlerden kaçırılmamalıdır. Son olarak iş tatminsizliği, işe devamsızlık ve işten ayrılmayı beraberinde getirir (Erdoğan, 1999: 246-251).

İş tatminsizliğinin yarattığı boşluk, çalışanların işten soğumasına, moralinin düşmesine ve verimsiz olmasına neden olurken sağlıksız bir toplum yapısının ortaya çıkışının da sebebidir. Bunun iyileştirilmesiyle, işgücü devrinin azalış göstereceği ve çalışanların aynı işyerinde uzun süreli çalışacağı unutulmamalıdır. Bu durum ayrıca, örgüt içerisinde çalışanlar arasında destekleyici bir yapılaşmanın da başlatıcısı olacaktır (Erkmen ve Şencan, 1994: 143).

Örgüt ve birey açısından iş tatminin varlığı çok önemli bir olgudur. Bu açıdan sonuçları da hem bireysel hem de örgütsel yönden önemli etkilere sahiptir. Ancak iş tatminin elde edilmesi oldukça zordur (Kök, 2006: 295). İş tatmini örgütün verimliliğini arttırdığı gibi, toplumsal gelişimi sağlar, çalışanların ruh ve beden sağlığını olumlu etkiler ve mutluluk düzeylerini artırır. Bu anlamda iş tatmininin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele almak mümkündür.

3.4.1. Bireysel Sonuçlar

İş tatminin en önemli bireysel sonucu bireyin psikolojisinin etkilenmesidir. Hayatının büyük bir zaman dilimini işyerinde geçiren insanların beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve mutsuz olmaları psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkileyecektir. İş tatminsizliği bireyin psikolojisinin bozulmasına neden olurken fiziksel

olarak bu rahatsızlığın etkileri de hissedilebilir (Görgölüer, 2013: 48).

Bireyin iş tatmin düzeyine uygun olarak yaşadığı ruh haline uygun tutum ve davranışlarda bulunması belirli rahatsızlıkları da beraberinde getirmektedir. Bu rahatsızlıklar, bireyin iş yerinde yaşadığı tatminsizliğin bir cevabı olarak algılanır. Çalışanların stres ve kaygı düzeylerinin yükselmesi öncelikle yaşadığı hayata yabancılaşmasına neden olarak kayıtsızlık davranışları göstermesine neden olmaktadır. Ruh sağlığı bozulan bireylerin dikkatlerini işlerine vermeleri zorlaşır ve iş kazaları dahil pek çok sorun yaşanabilir. İşten kaynaklanan stres nedeniyle fiziksel olarak sağlıklarının bozulması durumu da oldukça sık karşılaşılan sonuçlardandır. (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 4).

İş tatminsizliğine karşı olarak iş tatmin düzeyi yüksek bireylerin işyerinde kendini huzurlu hissetmesi nedeniyle başarı duygusunu yakalaması daha kolaydır. İşinden, iş yerindeki yöneticilerden ve iş yerindeki arkadaşlarından memnun olan bireylerin olumlu davranışlarda bulunması oldukça doğaldır. Bireysel başarının etkisi bu kişilerin verimlilikleri de artmaktadır. İşyerinde mutlu olan bireylerin toplumsal ilişkilerinde de sağlıklı oldukları diğer insanlarla daha kolay iletişime geçen bireyler olarak mutluluk düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir (Eren, 2017: 548).

Bu bireylerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu, işlerine odaklanabildikleri ve uzun vadeli olarak plan yapabilmeleri nedeniyle kendilerini fiziksel ve psikolojik açıdan daha sağlıklı hissettikleri saptanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2016: 117-118).

İş tatmini bireyleri harekete geçirici bir özellik taşımaktadır. İş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin çalışmaya yönelik istekleri de artmakta, işyerinde fazla kalmak, mesai yapmak onlar için bir sorun olmamaktadır. Ancak bu sonucun oluşabilmesi bireyin kendisi dışında şirket içindeki şartların da iyileştirilmesine bağlıdır (Şimşek vd., 2008: 42).

İş tatminsizliği yaşayan bireylerin kavgacı yapıda oldukları iş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin ise uyumlu ve yapıcı ilişkiler kurduğu bilinmektedir. İş tatminsizliğinde uykusuzluk, mide ve sindirim rahatsızlıkları, migren, baş ağrısı, yaşanabilirken, depresyon ve duygu durum bozukluklarına çok sık rastlanabilmektedir (Akşit Aşık, 2010: 44).

3.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin olumlu veya olumsuz olarak başta kendilerine etki etmekle birlikte, yaşamış oldukları iş tatmini ya da tatminsizliğine paralel olarak aynı

zamanda örgüte de yansımaları olmaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeyleri olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür sonuç ortaya çıkarmaktadır. İş tatmin düzeyinin yüksek oluşu çalışanların performans, motivasyon ve örgüte bağlılıklarında artış ve firelerde azalma ve bunlarla bağlantılı olarak maliyetlerde düşüş gibi örgüte olumlu sonuçları olmaktadır. Buna karşın iş tatminsizliğinin yüksek olması durumunda ise bunları aksine birçok olumsuz sonuç ortaya çıkmakta ve örgüte ciddi zararlar verebilmektedir (Kırel, 2011: 81) . Bu nedenle iş tatminsizliğinin ve neden olduğu olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması için çalışanlarının iş tatminlerinin yüksek olmasına özen gösterilmelidir.

Çalışanlardaki iş tatminsizlik düzeyinin yüksek olması neticesinde örgütlerde yoğun olarak görülen olumsuz sonuçlar şunlardır (Hatipoğlu, 2014: 69):

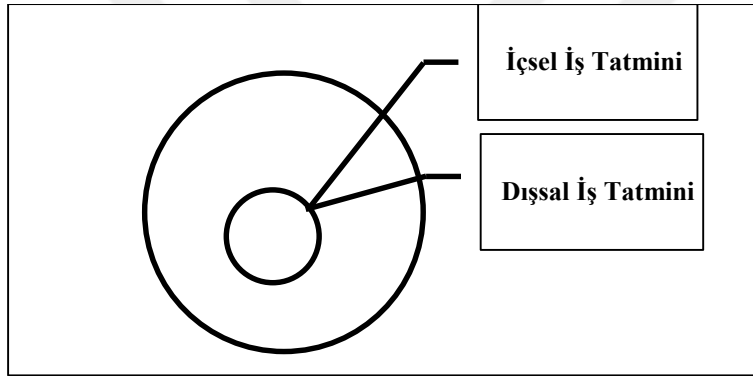
- Çalışanların performanslarındaki azalmaya paralel olarak örgüt performansında düşüş,
- Personel devir oranında yükseklik,
- Şirket sadakatinde düşüş,
- Kırgınlık, kavga ve stresli durumlarda artış,
- Grev planlaması,
- Hırsızlık olaylarında artış,
- Tesislere ve makinelere sabotaj yapılması, bunlara zarar verilmesi,
- Düşük düzeyde fiziksel ve zihinsel sağlık,
- Çalışanlarda görülmeye başlayan sinizm ve tükenmişlik sonrasında örgütte verim kaybının artması,
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarında olumsuzluklar.

Çalışan sağlığı ve iş tatmini üzerinde fazla durulmamakla birlikte çalışan verimliliği açısından oldukça önemli konulardan biridir. Öyle ki çalışanlardan iş tatminsizliği yaşayanlar çok daha fazla psikolojik ve fiziksel rahatsızlık yaşamaktadırlar. Bu nedenle bu eğilimleri taşıyan bireylerin motive edilmesi için işletme tarafından özel bir çaba harcanması ve çalışanın mevcut durumunun öğrenilmesi gerekmektedir (Şahal, 2005: 17). Her çalışanın işletmeye kattığı verimin arttırılması için insan kaynağına yapılan yatırımların karşılığının alınması gerekmektedir. İş tatminsizliği nedeniyle yabancılaşıma yaşayan bireylerin işyerine neden oldukları maliyetlerin engellenebilmesi için ek maliyetlere yol açmakta, işyerinde alınan önlemler de toplam kaliteyi düşürmektedir. Personelin sürekli değişmesi ile işyerine

yeni alınan çalışanların yetiştirilmesine, işyerine ve iş normlarına uyum sağlayabilmeleri için eğitim verilmesi gerekmektedir Bu ek maliyetlere neden olmaktadır (Barutçugil, 2004: 14).

3.5. İş Tatmininin Boyutları

Galbraith, iş tatminini; iş davranışı ve örgüt içerisinde yaşanan olumlu veya olumsuz duygular olarak açıklamıştır. Bu duygular içsel ve dışsal kaynaklardan beslenerek gün yüzüne çıkar. Buna göre birinci kaynak olarak, çalışanların örgüt içerisinde aldığı ödüller çalışanların işten alacağı doyumu şekillendirir iken ikinci kaynak olarak örgütsel özendiriciler işten alınan doyumu şekillendirir (Güney vd., 1997: 52).



Şekil 3: İş Tatmininin Boyutları

Kaynak: Güney vd., 1997: 52

İş tatmininin boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

3.5.1. İçsel İş Tatmini

İçsel iş tatmini, yerine getirilen işlerin çalışanda yarattığı duygusal tatminlik düzeyidir. (Chang ve Chang, 2007: 267). Başarma duygusu gibi, çalışma sırasında hissedilen duygu olan iş tatmini, çalışanların iş görevleri ve nitelikleriyle ilgili kendilerinin nasıl hissettiklerini ifade eder (Deniz, 2005:311; Tsourela vd., 2008: 251).

Herzberg, motivasyonel tatmin sağlayan içsel faktörleri başarı, tanınma, takdir, sorumluluk, ilerleme, büyüme, yetki ve sorumluluk ve işin kendisi olarak adlandırır. İçsel iş tatmini; işle ilgili unsurlar ve işle ilgili unsurlardan oluşmaktadır. Bu faktörlerin varlığında bireyin işe karşı istek ve isteği artar yani iş tatmini sağlanır (Avcı, 2017: 20-21).

İşin üç boyutu olan beceri düzeyi, işin tanımı ve işin önemi kişinin yaptığı işe anlam katmaktadır. Eğer bir işte bu özellikler mevcutsa, işi yapan kişi işi önemli, değerli ve anlamlı bulacaktır. İkincisi, yapılan işin belli bir özerkliğe sahip olup olmadığı; bu işle uğraşan kişi, yaptığı işten ve sonuçlarından bizzat kendisinin sorumlu olduğuna inanmaktadır. ona bakma fırsatı, işteki verimliliğine. Birey içsel ödüller aldığında, bu onun sorumluluk duygusunu artırır ve işini tamamlamada daha başarılı olmasını sağlar. Bu da motivasyon sağlıyor. Bu üç zihinsel durumun artmasıyla birlikte bireyin motivasyon duygusu, başarı duygusu ve işten duyulan memnuniyet de artacaktır (Köroğlu, 2012: 279).

İşgörenleri motive eden ve onları işlerini yaparken güdüleyen faktörlerin karşılanamaması durumunda ortaya çıkan durum her zaman iş tatminsizliği ile sonuçlanamayabilir. Ancak içsel (motivasyon) faktörlerin yetersiz olduğu durumlarda iş tatminine ulaşamama durumundan bahsetmek mümkündür (Kaya ve diğerleri, 2013: 4).

3.5.2. Dışsal İş Tatmini

İş tatminin bir diğer boyutu olan dışsal iş tatmini, işe yönelik dolaylı yollardan edinilen tatminliktir. Diğer bir ifadeyle, dışsal iş tatmini, çalışma sonucunda elde edilen doyumdur. Yüksek maaş ve ödüller dışsal iş tatminini sağlayan alanlardır (Chang ve Chang, 2007: 269; Deniz, 2005:311). Dışsal iş tatmininde, çalışanın iş görevi veya işin kendisinden ziyade çalışma ortamı açısından kendisini nasıl gördüğü söz konusudur (Tsourela, 2008: 251).

Dışsal iş doyumu; örgüt politikası ve yönetim, denetmen ile olan ilişkiler, havalandırma, ısıtma gibi iş koşullarıyla ilgilidir. Kısaca, dışsal iş doyum bireyin çalıştığı iş koşullarıyla ilgilidir. Her ne kadar içsel tatmin çoğu kez dışsal tatminden daha fazla önemli olsa da çalışanların, çalışma yaşamındaki sosyal hakların düzeyi de onların yaptıkları işten doyum sağlamalarını yakından ilgilendirmektedir (İnandı, Ağgün, & Atik, 2010: 105).

Herzberg'e göre, içsel ve dışsal ihtiyaçların karşılanması çalışanları tatmin etmektedir. Fakat genellikle dışsal ihtiyaçlarının karşılanması çalışanların kabul ettiği düzeyin altına düşerse, çalışan tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle dışsal faktörler iş tatminini sağlamamakla birlikte yoklukları iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Doğan, 2013: 47-48).

Dış etkenlerin insanların yaşam ve ölüm ihtiyaçlarını karşılamak için ihtiyaç duyduğu düzeyler olduğu söylenebilir. Var olduklarında iş doyumu duygularına neden olmazlar, sadece iş doyumsuzluğu duygularını önleyebilirler. Bu faktörler ancak önemli ihtiyaçlar karşılanana kadar motivasyona yardımcı olabilir. Sonra etkilerini kaybederler. Bu nedenle

gerçek motive edici olmaya uygun değiller (Kurt, 2005: 290).

Hijyen faktörleri mevcut olduğunda ve bireyleri çalışmaya motive edebildiğinde, iş tatmini oluşur. Hijyen faktörleri olumsuz ise (örneğin çalışma koşulları çok iyi değil, aile hayatı çok düzenli değilse) motivasyon etkisi ortadan kalkacaktır. Herzberg'e göre, hijyen faktörü pozitifse, motive edici bir etkisi olabilecek veya olmayabilecek sadece çalışanlar tarafından kabul edilecektir (Yıldız, 2014: 140).

Yönetmel açıdan bakıldığında, hijyen faktörleri asgari faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin yokluğunda personeli motive etmek mümkün değildir. Varlıkları ise motivasyon için gerekli ortamı sağlar fakat tek başına motivasyonu sağlamayabilir. Çalışanın tatmin olması ve gerekli motivasyonu sağlamak için motive edici faktörlerin sağlanması gerekir. Örneğin, çalışan aldığı ücretin tatmin edici olmasının yanında ücret politikasının adil olmasını da önemser. Çünkü, çalışanlar aldıkları ücretleri diğer işletmelerde çalışanların aldıkları ücretle karşılaştırırlar (Akça, 2018: 64-65).

3.6. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada ele alınan konular kapsamında literatürde yer alan çalışmalarla ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.6.1. Örgütsel Güç Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Araştıran Çalışmalar

Örgütsel güç algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde, iş tatmininin örgütsel güç algısından direkt ve dolaylı yoldan etkilendiği aktarılmıştır. Meydan'ın (2010) yaptığı çalışmada, örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlarda, örgütsel güç ve adalet algılamasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, ödüllendirme, uzmanlık, karizmatik ve bilgisel güç algısının çalışanların tatmin olma düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada, katılımcıların yöneticilerini güçlü ve adaletli olarak algılamasının onların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı bu durumun da iş tatmini üzerinde dolaylı etki doğurduğu yorumunda bulunulmuştur.

Akyüz ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları araştırma, kamu görevlilerinin yöneticilerden hissettikleri yasal ve ödöl gücünün iş tatmini üzerinde olumlu, zorlamanın iş tatmini üzerinde

olumsuz bir etkisi olduğunu, çekicilik ve uzman gücünün ise etkilemediğini göstermektedir. Çalışanlar için en etkili gücün ödül gücü olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Altınkurt'un (2012) yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Toplam 249 öğretmenin yer aldığı çalışmada, yöneticilerin güç kaynaklarının iş tatminini üçte birini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlarda, uzmanlık gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücün iş tatmini üzerinde etkili olmadığı buna karşın karizmatik gücün iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çubukçu'nun (2018) yaptığı çalışmada, özel okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumuna ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı çalışmada, iş doyumuna ile karizmatik güç ve ödül gücü arasında pozitif yönde; uzmanlık gücü ve yasal güç arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, zorlayıcı güç ile iş doyumuna arasında ise anlamlı ilişki kurulamamıştır.

3.6.2. Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Araştıran Çalışmalar

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duymaları ile örgütsel adalet ise çalıştıkları kurumdaki uygulamalarla ilgili bir kavramdır. İş tatmini ve örgütsel adalet algısı; verimliliğin artması, örgütsel etkinliğin artırılması ve rekabet üstünlüğü sağlanması açısından son derece önemli kavramlardır. Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel adaletin eksikliği, işten ayrılma, işe gelmeyerek devamsızlık yapma, işe yabancılaşma, motivasyon eksikliği ve stres gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, örgütlerin yeni ideal çalışanlara ulaşabilmeleri veya ellerindeki insan kaynağını koruyabilmelerinin en önemli koşulu, mutlu çalışanlar yaratabilmeleridir. Mutlu çalışanlar ise onların iş tatminlerinin ve örgütteki adalet algılarının yükseltilmesiyle gerçekleştirilebilir. Erdoğan'ın (2016) yaptığı çalışmada, üniversitede çalışan idari personellerde iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti belirleyici incelenmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilerek toplam 148 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, anket tekniğine başvurulmuştur. Çalışmada, iş tatmininin belirleyici öğelerinin Zonguldak'ta yaşamaktan duyulan memnuniyet, mesleği seçim şekli, unvan, mesleği endine uygun görme ve gelecekle ilgili görüşler olduğu; örgütsel adaletin belirleyici öğelerinin Zonguldak'ta yaşamaktan memnuniyet, mesleği seçim şekli, mesleği kendine uygun bulma ve geleceğe ilişkin görüşler olduğu ve son olarak işten ayrılma niyetinin

belirleyici ögelerinin ise Zonguldak'ta yaşamaktan memnuniyet ve geleceğe ilişkin görüşler olduğu tespit edilmiştir.

Karataş'ın (2019) yaptığı çalışmada, çalışanların iş doyumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu kapsamda Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Örgütsel Adalet ölçekleri uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş doyumları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Öğmen(2019) yaptığı çalışmada, çalışanlardaki iş doyumunu ve örgütsel adaleti ele almış ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda iş memnuniyetinin artırılmasında örgüt içerisinde adaletin sağlanmasının önemli olduğu belirlenmiştir.

Yücedağ'ın (2019) yaptığı çalışmada, savunma sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışan personelin örgütsel adalet, etik iklim algıları ve iş tatmini algıları arasında bir ilişkinin var olup olmadığının ve bu ilişkide aracılık rol ilişkilerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla, savunma sektörü çalışanlarına 230 adet anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda yukarıda bahsedilen değişkenlerin olup olmadığı incelenirken regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen verilere ayrıca t testi ve ANOVA testi gibi çeşitli analizler de uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda iş tatmini ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında doğrusal yönlü bir ilişkinin istatistiksel açıdan var olduğu belirlenmiştir.

Dündar'ın (2011) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlarda, örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönde, orta şiddetinde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL GÜÇ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

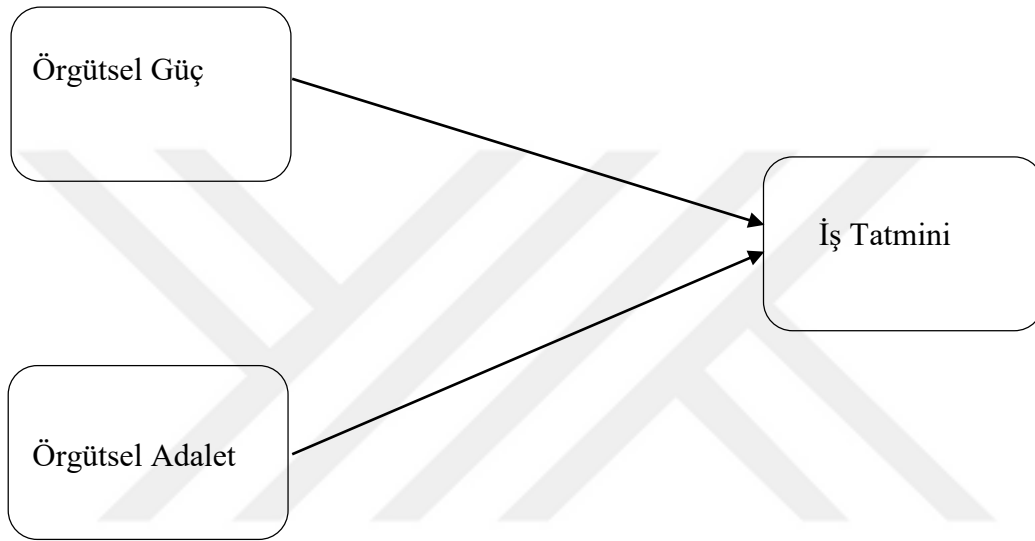
Araştırmanın temel amacı, elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bunun yanında, örgütsel güç, örgütsel adalet ve iş tatmininin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

4.2. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Bu çalışmada, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. Çalışmada, anket formu içerisinde yer alan Örgütsel Güç, Örgütsel Adalet ve İş Tatminini ortaya koyan ifadelerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach's Alpha katsayısıyla ortaya konmuştur. Bunun yanında, katılımcılara ait tanımlayıcı bulguların ortaya konmasında frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Çalışmada ikili değişken gruplarının karşılaştırılmasında Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında ise Tek Yönlü Varyans (ANOVA) kullanılmıştır. Bağımsız Örneklem t-Testi, normal dağılım göstermeyen iki grubun ortalamalarının istatistiksel olarak farklılığını test etmek amacıyla; Tek Yönlü Varyans (ANOVA) ise normal dağılmayan ikiden fazla ortalama arasında fark olup olmadığını incelemek için kullanılır (Bayın ve Önder, 2013: 112). Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konmasında ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak, çalışmada örgütsel güç ve örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerine olan etkisinin tespit edilmesi noktasında regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2007: 203).

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkinin ortaya konduğu bu çalışma, tarama modeli çerçevesinde oluşturulmuştur. Tarama model, geçmiş veya mevcut durumları betimlemek için tasarlanmıştır. Araştırma konusu olarak birey ya da nesne, onu kendi koşulları içinde tanımlamaya çalışır. Ele alınan değişkenler hiçbir şekilde değiştirilmez (Karasar, 1999). Modele ilişkin gösterim aşağıdaki gibidir:



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

İş tatmini, örgütsel güç ve adalet algılamasından etkilenmektedir. Yılmaz ve Altınkurt (2012) yapıları çalışmada örgütsel gücün iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yıldızhan'ın (2011) yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Moorman'ın (1991) geliştirdiği Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ile Weiss ve arkadaşlarının (1976) geliştirdiği Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin kullanıldığı çalışmada, örgütsel adalet algısı ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada işlemsel ve etkileşimsel adaletin içsel ve dışsal iş doyumunu yordadığı kaydedilmiştir. Akyüz ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları çalışmada, karizmatik güç, ödüllendirici, uzmanlık, zorlayıcı güç ve yasal gücün iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bağcı'nın (2015) çalışmasında çalışanların iş tatmini üzerinde en çok etkiye sahip olan güç kaynağının ödüllendirme gücü olduğu tespit edilmiştir. Erkuş'un (2011) çalışmasında liderler ve astlar arasındaki etkileşimde kişilik özellikleri ve güç kaynaklarının etkisi tartışılmaktadır. Sonuçta; araştırmalar çekicilik, uzmanlık ve ödül

gücünün lider-takipçi etkileşimi boyutunun duygusal ve profesyonel saygı boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, çekicilik ve uzman gücünün ise sadakat boyutu üzerinde anlamlı bir olumlu etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Uzun vadede iş tatmini, bir örgütün örgütsel amaç ve çıkarlara dayalı olarak etkin ve verimli katkılarda bulunabilmesi için en önemli faktörlerden biridir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 386). Liderin etkisi, örgütte çalışanları etkilemek, yönlendirmek ve onların örgütün amaçlarına odaklanmasını sağlamak için oldukça önemlidir (Kaşlı ve Seymen, 2010: 110). Çalışanların ihtiyaçlarına değer veren ve kuruluştan memnun olmalarını sağlayan ve en üst düzeyde sorumluluk üstlenen yöneticilerin yetkinlikleri ve nitelikleri önem taşımaktadır (Argon vd., 2014: 27). Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Çalışanların örgütsel güç algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Çalışanların örgütsel güç algılarının dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların örgütsel adalet algılarının dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Çalışanların örgütsel güç algılarının içsel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Çalışanların örgütsel adalet algılarının içsel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel güç, örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durum vb. demografik özelliklerden etkilenmektedir. Araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ifade edilmekle birlikte bunun negatif yönde olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Kuzugil'in (2012: 131) çalışmasında genç çalışanların iş doyumlarının yaşı büyük olanlara kıyasla daha düşük olduğu, iş doyumunun yaşa bağlı olarak artış gösterdiği aktarılmıştır. Binay ve Yıldız'ın (2017) çalışmasında yaşa göre örgütsel adalet algılamasının alt boyutları arasındaki farklılığa yönelik sonuçlarda dağıtımsal adalet algılamasında farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Meydan'ın (2010) çalışmasında, yaş ile süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algılaması arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, örgütsel güç içerisinde yer alan alt boyutlardan sadece uzmanlık gücü ile yaş arasında anlamlı farklılık olduğu kaydedilmiştir. Çalışmada ayrıca genel örgütsel adalet algısı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H7: Çalışanların örgütsel güç algıları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların hizmet yılları arttıkça iş doyumlarının da artacağına inanılmaktadır. Uzun yıllar aynı işte daha fazla deneyim kazanmak için çalışan ve işle bütünleşen çalışanların işe daha uyumlu oldukları ve daha yüksek ücret bekledikleri için daha fazla tatmin oldukları ifade edilmektedir (Davis, 1998: 99). Fosam ve arkadaşlarının (1998) İngiltere polislerinin iş tatmin düzeyini tespit ettiği çalışmada, hizmet süresine göre 2 yıldan daha uzun süredir polislik görevinde bulunanların 2 yıldan az süredir görev yapanlardan daha yüksek düzeyde işten tatmin oldukları tespit edilmiştir. Baştemur'un (2006) yaptığı çalışmada, iş tatmini ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Meydan'ın (2010) mesleki çalışma süresine göre yapılan karşılaştırma sonucunda ise ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve bilgi gücünün anlamlı düzeyde farklılaştığı mesleki çalışma süresine göre ödüllendirme gücü, yasal güç ve genel güç algısında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H10: Çalışanların örgütsel güç algıları ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13: Çalışanların örgütsel güç algıları ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kadınların eş ve çocuklarına karşı sorumluluklarının yanında iş ortamındaki sorumlulukları,

kadınların işe ve hayata güçlü yatırım yapmalarını engellemekte, dolayısıyla iş doyumları erkek çalışanlara göre daha düşüktür. Ayrıca “kadın olarak çalışmanın” yarattığı engeller ve ailenin mali sorumluluklarını tam olarak üstlenememeleri nedeniyle kadınların iş ve yaşam beklentilerinin erkeklere göre daha düşük olduğu söylenebilir (Keser, 2006: 83-84). Yıldızhan’ın (2011) yaptığı çalışmada, kadınların adalet algısının erkeklerden yüksek olduğu ve hizmet yılına göre içsel ve dışsal doyumun farklılaştığı tespit edilmiştir. Meydan’ın (2010) bir çalışmasında, karizmatik ve uzmanlık gücün cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışmada, farklılığın görüldüğü uzmanlık ve karizmatik güç algısının erkeklerde kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Meydan’ın (2010) çalışmasında, cinsiyete göre yapılan karşılaştırma sonucunda, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet alt boyutlarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güç alanında cinsiyet ile ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, genel iş tatmini ve güç algısında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H16: Çalışanların örgütsel güç algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H18: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütsel güç, adalet algılaması ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu düşünülen değişkenlerden bir diğeri medeni durumdur. Titrek ’in (2009) “İstanbul, Ankara, Malatya, Bilecik, Aksaray, Ağrı ve Bingöl” illerinde toplam 1016 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, evli çalışanların örgütsel adalet algılamasının boşanmış ve bekar olanlardan daha pozitif olduğu, bunun yanında evli ve boşanmış olanların örgütsel adalet algılamasının bekarlardan daha olumlu kaydedilmiştir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H19: Çalışanların örgütsel güç algıları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H20: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H21: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bireyler hayatlarını sürdürmek için yeterli gelire ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle "gelir düzeyi" en temel kişisel iş hedeflerinden biridir. İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar, gelir düzeyinin tatmin ya da tatminsizliğin temel unsurlarından biri olduğunu göstermektedir. Gelir düzeyi çalışanlar tarafından sadece ekonomik bir fayda olarak değil, aynı zamanda çalışanların işyerine katkılarının bir ödülü ve aynı zamanda bir emek değeri olarak görülmektedir. Dolayısıyla gelir, çalışanın iş tatmini ile yakından ilişkili bir değişkendir (Eğimli, 2009: 41). Gelir çalışanların iş tatmini düzeylerinin yanında örgütsel güç ve adalet algılaması üzerinde etkilidir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H22: Çalışanların örgütsel güç algıları ile aylık gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H23: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile aylık gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H24: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile aylık gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara il merkezinde görevli polis memurları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, Ankara merkezinde çeşitli Emniyet kurumlarında çalışan polis memurları arasında gönüllü katılım esasına göre seçilenler oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yeterli örneklem sayısına ulaşmak için aşağıdaki tablo baz alınmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 72).

Tablo 2. Evren Sayısına Göre Ulaşılması Gereken Örneklem Sayısının Dağılımı

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası (d)			± 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79

10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 72

Yukarıdaki tabloda, 0,05 anlamlılık düzeyi ve 0,05 hata oranında evrenin 100.000 olması halinde erişilmesi gereken örneklem sayısı 383; 1.000.000 olması durumunda ise 384 olduğu yansıtılmıştır. Bu çalışmada 403 kişi üzerinden elde edilenlerle analizler yapılmıştır.

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Katılımcıların anket formundaki kişisel bilgi formu ve ölçek ifadelerine içten cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan anket içerisindeki ölçeklerin, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılamasının iş tatmini üzerindeki etkiyi ortaya çıkartacak nitelikte olduğu varsayılmıştır. Araştırma için seçilen örneklem evreni temsil ettiği düşünülmektedir. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntemlerin araştırmanın amacını karşılayacak nitelikte olduğu varsayılmıştır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Ankara ilindeki polis memurları ile sınırlıdır. Bir diğer sınırlılık ise, örneklem için kolayda örnekleme yönteminin seçilmesi ve araştırma anket formunda yer alan ölçeklerle sınırlı olmasıdır. Araştırma kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

4.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama tekniklerinden anket yöntemine başvurulmuştur. Anket içerisinde dört bölüm yer almaktadır.

4.7.1. Kişisel Bilgi Formu

Anketin birinci bölümünde yer alan kişisel bilgi formunda katılımcıları tanımlayıcı nitelikte sorular yer almaktadır. Bu kısımda, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi, yakınlarında kamu kurum veya kuruluşlarında çalışan kişi/kişilerin olup olmadığı,

çocuğun kamu kurum veya kuruluşlarında çalışmasını isteme, hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, ödül alma durumu ve mesleği tercih etme nedeni soruları yer almaktadır.

4.7.2. Örgütsel Güç Ölçeği

Raven ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen Örgütsel Güç Ölçeği (ÖGÖ), toplam 33 ifadeden oluşmakta olup bu ifadeler 1: Kesinlikle katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum arasında olacak şekilde yapılandırılmıştır.

Ölçek içerisinde yer alan ifadeler “ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç” olmak üzere toplamda 6 boyuta karşılık gelmektedir. Boyutlara ilişkin ifadelerin dağılımı şu şekildedir:

Tablo 3. Örgütsel Güç Ölçeği İfadelerinin Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutlar	İfadeler
Ödüllendirme Gücü	1,6,15,20,24,27
Zorlayıcı Güç	9,12,16,22,29,33
Yasal Güç	2,7,8,11,14,18,19,21,23,25,30,32
Uzmanlık Gücü	3,13,28
Karizmatik Güç	5,10,26
Bilgiye Dayalı Güç	4,17,31

Ölçeğin güvenirlik analizine yönelik elde edilen sonuçlarda alt boyutlar bağlamında Cronbach’s Alpha katsayısı sırasıyla 0,90, 0,86, 0,85, 0,73, 0,83, 0,72 olarak tespit edilmiştir (Raven vd., 1998: 307). Ölçeğin ülkemizde yapılan çalışma kapsamında güvenirlik katsayıları ise sırasıyla 0,78, 0,77, 0,73, 0,79, 0,68 ve 0,79 olarak tespit edilmiştir (Meydan, 2010: 159). Bu çalışmada ise oranlar sırasıyla 0,73, 0,79, 0,81, 0,87, 0,73 ve 0,79 olarak tespit edilmiştir.

4.7.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Anket formu içerisinde yer alan bir diğer veri toplama aracı, Örgütsel Adalet Ölçeğidir (ÖAÖ). Ölçek Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olup ÖGÖ’de yer alan ifadelerin yapılandırılması gibi 1: Kesinlikle katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum arasında olacak şekilde yapılandırılmıştır. Türkçe’ye uyarlamasının Yıldırım’ın (2007) yaptığı ölçek içerisinde 20 ifade ve bunların karşılık geldiği dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet boyutları yer almaktadır. Boyutlara ilişkin ifadelerin dağılımları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Adalet Ölçeği İfadelerinin Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutlar	İfadeler
Dağıtımsal Adalet	1,2,3,4,5
İşlemsel Adalet	6,7,8,9,10,11
Etkileşimsel Adalet	12,13,14,15,16,17,18,19,20

Ölçeğin güvenirlik analizine yönelik elde edilen sonuçlarda alt boyutlar bağlamında Cronbach's Alpha katsayısı sırasıyla 0,74, 0,85 ve 0,95 olarak tespit edilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993). Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında güvenirlik katsayıları ise sırasıyla 0,81, 0,89 ve 0,95 olarak tespit edilmiştir (Yıldırım, 2007: 264). Bu çalışmada ise bu oranlar sırasıyla 0,89, 0,91 ve 0,95 olarak tespit edilmiştir.

4.7.4. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 20 ifadenin yer aldığı ölçek içerisinde içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyut yer almaktadır. Boyutlara ilişkin ifade dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5. Minnesota İş Doyumu Ölçeği İfadelerinin Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutlar	İfadeler
İçsel Doyum	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
Dışsal Doyum	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

Türkçe uyarlamasının Baycan'ın (1985) yaptığı ölçeğin güvenirlik düzeyi olan Cronbach's Alpha katsayısı 0,77 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada bu oran 0,95 olarak tespit edilmiştir.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu kısmında anket uygulaması sonucu elde edilen verilere yönelik bulgular yer almaktadır. Bu kısımda öncelikle anket formunda yer alan ölçeklerin faktör analizi sonuçlarına yer verilmiş akabinde katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerine yer verilmiştir. Bir sonraki aşamda ise ölçekleri tanımlayıcı istatistikler ve araştırmanın amacı

doğrultusunda oluşturulan hipotezler ortaya konmuştur.

4.9. Örgütsel Güç Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Anket formunda yer alan Örgütsel Güç Ölçeği faktör analizi bulguları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Güç Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Ödüllendirme Gücü	Zorlayıcı Güç	Yasal güç	Uzmanlık Gücü	Karizmatik Güç	Bilgiye Dayalı Güç	h^2
S1	,682						,733
S6	,386						,491
S15	,443						,484
S20	,509						,613
S24	,363						,562
S27	,572						,542
S9		,670					,563
S12		,823					,694
S16		,616					,608
S22		,648					,556
S29		,854					,711
S33		,562					,583
S2			,754				,636
S7			,522				,414
S8			,648				,657
S11			,558				,509
S14			,472				,584
S18			,362				,400
S19			,775				,674
S21			,456				,636
S23			,533				,567
S25			,441				,524
S30			,702				,572
S32			,393				,564
S3				,609			,718
S13				,666			,689
S28				,796			,705
S5					,401		,491
S10					,626		,649
S26					,690		,719
S4						,565	,629
S17						,764	,684
S31						,649	,610
Açıklanan Varyans	33,417	8,674	6,492	4,182	3,756	3,403	
Öz Değerler	11,028	2,862	2,142	1,380	1,239	1,123	
KMO	,914						
Barlett's p	,00						

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere Örgütsel Güç Ölçeği “Ödüllendirme Gücü, Zorlayıcı Güç, Yasal güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Bilgiye Dayalı Güç” olmak üzere toplam altı boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlara ait faktör yük değerlerinin birinci alt boyut için 33,417, ikinci alt boyut için 8,674, üçüncü alt boyut için 6,492, dördüncü alt boyut için 4,182, beşinci alt boyut için 3,756 ve son olarak altıncı alt boyut için 3,403 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değerler toplamda 59,924’e karşılık gelmektedir.

4.10. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Anket formunda yer alan Örgütsel Adalet Ölçeği faktör analizi bulguları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Dağıtım sal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşim sal Adalet	h ²
S1	,669			,622
S2	,921			,739
S3	,808			,811
S4	,869			,745
S5	,746			,688
S6		,586		,793
S7		,812		,730
S8		,890		,806
S9		,656		,667
S10		,627		,729
S11		,529		,536
S12		,871		,768
S13			,826	,726
S14			,750	,618
S15			,850	,728
S16			,835	,790
S17			,800	,784
S18			,775	,731
S19			,859	,718
S20			,894	,739
Açıklanan Varyans	62,765	5,893	3,681	
Öz Değerler	12,553	1,179	1,736	
KMO	,966			
Barlett's p	,00			

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere Örgütsel Adalet Ölçeği “Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet” olmak üzere toplam üç boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlara ait faktör yük değerlerinin birinci alt boyut için 62,765, ikinci alt boyut için 5,893, üçüncü alt boyut için 3,681 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değerler toplamda 72,339’a karşılık gelmektedir.

4.11. İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Anket formunda yer alan İş Doyumu Ölçeği faktör analizi bulguları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 8. İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	h^2
S1	,740		,618
S2	,550		,472
S3	,619		,440
S4	,725		,581
S7	,524		,583
S8	,526		,548
S9	,895		,744
S10	,688		,667
S11	,709		,574
S15	,565		,667
S16	,706		,554
S20	,752		,603
S5		,948	,706
S6		,889	,752
S12		,526	,636
S13		,787	,542
S14		,603	,573
S17		,462	,438
S18		,772	,460
S19		,657	,582
Açıklanan Varyans	52,334	6,363	
Öz Değerler	10,467	1,273	
KMO	,943		
Barlett's p	,00		

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere İş Doyumu Ölçeği “İçsel ve Dışsal İş Doyumu” olmak üzere toplam iki alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlara ait faktör yük değerlerinin birinci alt boyut için 52,334 ve ikinci alt boyut için 6,363 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değerler toplamda 58,697’ye karşılık gelmektedir.

4.12. Katılımcılara Ait Genel İstatistikler

Çalışmaya katılanları tanımlayıcı bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	%
Erkek	262	65,0
Kadın	141	35,0
Yaş	N	%
25 yaş ve altı	125	31,0
26-29 yaş	154	38,2
30 yaş ve üstü	124	30,8
Hizmet Süresi	N	%
2 yıl ve aşağısı	132	32,8
3-6 yıl	132	32,8
7 yıl ve üzeri	139	34,5
Kurumdaki Hizmet Süresi	N	%
2 yıl ve aşağısı	159	39,5
3-6 yıl	136	33,7
7 yıl ve üzeri	108	26,8
Medeni Durum	N	%
Evli	158	39,2
Bekar	245	60,8
Eğitim Düzeyi	N	%
Önlisans	87	21,6
Lisans	262	65,0
Lisansüstü	54	13,4
Aylık Gelir Düzeyi	N	%
5500 TL ve altı	237	58,8
5501-5750 TL	51	12,7
5751-6000 TL	50	12,4
6001-6250 TL	65	16,1
Yakınlarınızda kamu kurum veya kuruluşlarında çalışan kişi/kişiler var mı?	N	%
Evet	293	72,7
Hayır	110	27,3

Tablo 9. (devam)

Çocuğunuzun veya bir yakınınızın kamu kurum veya kuruluşlarında çalışmasını ister misiniz?	N	%
Evet	314	77,9
Hayır	89	22,1
Kurumdan ödül aldınız mı?	N	%
Evet	162	40,2
Hayır	241	59,8
Mesleği tercih etme nedeni	N	%
Kendi isteğimle tercih ettim	248	61,5
Ailemin isteğinden ötürü	34	8,4
Eş-nişanlımın isteğinden ötürü	20	5,0
İş bulamamamdan ötürü	101	25,1
Toplam	403	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik dağılımlarına bakıldığında %65'inin erkek, %35'inin kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %31'inin 25 yaş ve altında, %38,2'sinin 26-29 yaşında ve son olarak %30,8'inin 30 yaş ve üstünde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %32,8'inin 2 yıl ve aşağısında, %32,8'inin 3-6 yıl, %34,5'inin 7 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, katılımcıların %39,5'inin kurumda 2 yıl ve aşağısı, %33,7'sinin 3-6 yıldır, %26,8'inin 7 yıl ve üzeri bir süredir çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %39,2'sinin evli, %60,8'inin bekar, %21,6'sının önlisans, %65'inin lisans ve %13,4'ünün lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun gelirlerinin (%58,8'i) 5500 TL ve altında gelire sahip olduğu ve yakınlarından kamu kurum veya kuruluşlarında çalışan olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %77,9'u kendi çocuklarının kamu kurum veya kuruluşlarında çalışmasını istediği, %40,2'sinin kurumundan ödül aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%61,5'i) mesleği kendi isteğiyle tercih ettiği ortaya çıkmıştır.

4.13. Ölçeklere Ait Genel Betimsel İstatistikler

Çalışmada, örgütsel güç, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini ölçeklerine ait betimsel istatistikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10. Ölçeklerin Tanımlayıcı Özellikleri

	X	SS
Örgütsel Güç	3,64	,694
Ödül Gücü	3,56	,835
Zorlayıcı Güç	3,77	,889
Yasal güç	3,73	,664
Uzman Gücü	3,30	1,233
Karizmatik Güç	3,38	1,054
Bilgi Gücü	3,60	,934
Örgütsel Adalet	3,45	1,020
Dağıtımsal Adalet	3,46	1,084
İşlemsel Adalet	3,41	1,124
Etkileşimsel Adalet	3,46	1,062
İş Tatmini	3,60	,892
İçsel İş Tatmini	3,60	,907
Dışsal İş Tatmini	3,59	,929

Anket uygulamasına katılanların ölçek içerisinde yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar sonucunda elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, örgütsel güç algısının 3,64 olduğu görülmektedir. Bu kısımda, ödül gücü ortalamasının 3,56, zorlayıcı güç algısının 3,77, yasal güç algısının 3,73, uzman gücü algısının 3,30, karizmatik güç algısının 3,38 ve son olarak bilgi gücü algısının 3,60 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısının 3,45 olduğu tespit edilmiştir. Burada, dağıtımsal adalet algısının ortalama 3,46, işlemsel adalet algısının 3,41 ve son olarak etkileşimsel adalet algısının ortalama 3,46 olduğu görülmektedir.

Son olarak, katılımcıların iş tatmini düzeyinin 3,60 olduğu görülmektedir. İş tatmini içerisinde yer alan içsel iş tatmini düzeyinin 3,60, dışsal iş tatmini düzeyinin ise 3,59 olduğu görülmektedir.

4.13. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotez sonuçları yer almaktadır. Bu kısımda öncelikle, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişki durumu ortaya konmuştur.

Tablo 11. Örgütsel Güç İle Örgütsel Adalat Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Örgütsel Güç	r	,609**	,542**	,595**	,572**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	403	403	403	403
Ödül Gücü	r	,518**	,435**	,518**	,492**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	403	403	403	403
Zorlayıcı Güç	r	,163**	,214**	,139**	,127*
	p	,001	,000	,005	,010
	N	403	403	403	403
Yasal güç	r	,588**	,532**	,565**	,554**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	403	403	403	403
Uzman Gücü	r	,666**	,536**	,674**	,642**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	403	403	403	403
Karizmatik Güç	r	,658**	,556**	,646**	,631**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	403	403	403	403
Bilgi Gücü	r	,561**	,520**	,532**	,526**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	403	403	403	403

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Yukarıdaki tabloda, örgütsel güç ile örgütsel adalet algısı arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, örgütsel güç ile örgütsel adalet ($r=,609$, $p<0,01$) ve dağıtımsal adalet ($r=,542$, $p<0,01$), işlemsel adalet ($r=,595$, $p<0,01$) ve etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ödül gücü ile örgütsel adalet ($r=,518$, $p<0,01$) ve dağıtımsal adalet ($r=,435$, $p<0,01$), işlemsel adalet ($r=,518$, $p<0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=,492$, $p<0,01$) algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Zorlayıcı güç ile örgütsel adalet ($r=,163$, $p<0,01$) ve dağıtımsal adalet ($r=,214$, $p<0,01$), işlemsel adalet ($r=,139$, $p<0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=,127$, $p<0,05$) algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yasal güç ile örgütsel adalet ($r=,588$, $p<0,01$) ve dağıtımsal adalet ($r=,532$, $p<0,01$), işlemsel adalet ($r=,565$, $p<0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=,554$, $p<0,01$) algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Uzman gücü ile örgütsel adalet ($r=,666$, $p<0,01$) ve dağıtımsal adalet ($r=,536$, $p<0,01$), işlemsel adalet ($r=,674$, $p<0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=,642$, $p<0,01$) algısı arasında

pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik güç ile örgütsel adalet ($r=,658$, $p<0,01$) ve dağıtımsal adalet ($r=,556$, $p<0,01$), işlemsel adalet ($r=,646$, $p<0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=,631$, $p<0,01$) algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bilgi gücü ile örgütsel adalet ($r=,561$, $p<0,01$) ve dağıtımsal adalet ($r=,520$, $p<0,01$), işlemsel adalet ($r=,532$, $p<0,01$) ve etkileşimsel adalet ($r=,526$, $p<0,01$) algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Güç İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Örgütsel Güç	r	,652**	,626**	,648**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
Ödül Gücü	r	,566**	,536**	,572**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
Zorlayıcı Güç	r	,279**	,285**	,252**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
Yasal güç	r	,609**	,579**	,613**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
Uzman Gücü	r	,633**	,602**	,636**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
Karizmatik Güç	r	,669**	,644**	,663**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
Bilgi Gücü	r	,588**	,557**	,595**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Yukarıdaki tabloda, örgütsel güç ile iş tatmini arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, örgütsel güç ile genel iş tatmini ($r=,652$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,626$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,648$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ödül gücü ile genel iş tatmini ($r=,566$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,536$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,572$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir. Zorlayıcı güç ile genel iş tatmini ($r=,279$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,285$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,252$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yasal güç ile genel iş tatmini ($r=,609$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,579$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,613$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uzman gücü ile genel iş tatmini ($r=,633$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,602$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,636$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik güç ile genel iş tatmini ($r=,669$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,644$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,663$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bilgi gücü ile genel iş tatmini ($r=,588$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,557$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,595$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Adalet Algısı İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Örgütsel Adalet	r	,845**	,795**	,862**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
Dağıtımsal Adalet	r	,756**	,699**	,792**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
İşlemsel Adalet	r	,794**	,749**	,809**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403
Etkileşimsel Adalet	r	,812**	,772**	,819**
	p	,000	,000	,000
	N	403	403	403

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Yukarıdaki tabloda, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, örgütsel adalet algısı ile genel iş tatmini ($r=,851$,

$p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,806$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,861$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dağıtımsal adalet algısı ile genel iş tatmini ($r=,761$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,706$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,792$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet algısı ile genel iş tatmini ($r=,800$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,759$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,807$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimsel adalet algısı ile genel iş tatmini ($r=,819$, $p<0,01$), içsel iş tatmini ($r=,784$, $p<0,01$) ve dışsal iş tatmini ($r=,818$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güç Algısının İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	r	r^2	Düzeltilmiş r^2	F	p
		B	Standart Hata	Beta							
1	(Sabit)	1,052	,084		12,516	,00	,845	,713	,713	997,320	,00
	Örgütsel Adalet	,739	,023	,845	31,580	,00					
2	(Sabit)	,432	,121		3,583	,00	,862	,743	,742	579,272	,00
	Örgütsel Adalet	,622	,028	,711	22,275	,00					
	Örgütsel Güç	,281	,041	,219	6,852	,00					

Örgütsel güç adalet ve örgütsel güç algısının genel iş tatminini yordamasına yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iki aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında örgütsel adaletin tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %84,5'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,845$, $r^2=,713$, $p<,01$).

Modelin ikinci aşamasında örgütsel adalet ve örgütsel gücün genel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %74,3'lük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,862$, $r^2=,743$, $p<,01$). Sonuç olarak, başlangıçta oluşturulan H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güç Algısının Dışsal İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	r	r ²	Düzeltilmiş r ²	F	p
		B	Standart Hata	Beta							
1	(Sabit)	,878	,083		10,587	,00	,862	,743	,742	1159,375	,00
	Örgütsel Adalet	,786	,023	,862	34,050	,00					
2	(Sabit)	,300	,120		2,506	,01	,876	,767	,766	658,774	,00
	Örgütsel Adalet	,677	,028	,743	24,420	,00					
	Örgütsel Güç	,262	,041	,196	6,434	,00					

Örgütsel güç adalet ve örgütsel güç algısının dışsal iş tatminini yordamasına yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iki aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında örgütsel adaletin tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %74,3'lük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,862$, $r^2=,743$, $p<,01$).

Modelin ikinci aşamasında örgütsel adalet ve örgütsel gücün dışsal iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %76,7'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,876$, $r^2=,767$, $p<,01$). Sonuç olarak, başlangıçta oluşturulan H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güç Algısının İçsel İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P	r	r ²	Düzeltilmiş r ²	F	p
		B	Standart Hata	Beta							
1	(Sabit)	1,168	,097		12,064	,00	,795	,632	,631	689,148	,00
	Örgütsel Adalet	,707	,027	,795	26,252	,00					
2	(Sabit)	,520	,140		3,706	,00	,815	,664	,662	395,195	,00
	Örgütsel Adalet	,585	,032	,658	18,013	,00					
	Örgütsel Güç	,294	,048	,225	6,154	,00					

Örgütsel güç adalet ve örgütsel güç algısının içsel iş tatminini yordamasına yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iki aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında örgütsel adaletin tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %63,2'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,795$, $r^2=,632$, $p<,01$).

Modelin ikinci aşamasında örgütsel adalet ve örgütsel gücün içsel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %66,4'lük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,815$, $r^2=,664$, $p<,01$). Sonuç olarak, başlangıçta oluşturulan H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Gücün Alt Boyutlarının İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	r	r^2	Düzeltilmiş r^2	F	p
		B	Standart Hata	Beta						
1	(Sabit)	1,681	,111		15,103	,669	,448	,446	325,027	,00
	Karizmatik Güç	,566	,031	,669	18,029					
2	(Sabit)	1,129	,130		8,694	,715	,511	,509	209,044	,00
	Karizmatik Güç	,418	,036	,495	11,627					
	Bilgi Gücü	,292	,041	,306	7,200					
3	(Sabit)	1,144	,127		9,031	,732	,537	,533	153,962	,00
	Karizmatik Güç	,300	,043	,354	6,932					
	Bilgi Gücü	,243	,041	,254	5,917					
	Uzman Gücü	,171	,037	,237	4,682					
4	(Sabit)	,843	,179		4,709	,737	,543	,538	118,190	,00
	Karizmatik Güç	,259	,046	,306	5,575					
	Bilgi Gücü	,210	,043	,220	4,875					
	Uzman Gücü	,153	,037	,212	4,111					
	Yasal güç	,166	,070	,123	2,361					
5	(Sabit)	,899	,178		5,056	,745	,555	,549	98,856	,00
	Karizmatik Güç	,253	,046	,300	5,522					
	Bilgi Gücü	,200	,043	,210	4,694					
	Uzman Gücü	,144	,037	,199	3,899					
	Yasal güç	,321	,084	,239	3,800					
	Zorlayıcı Güç	-,146	,045	-,146	-3,222					

Örgütsel güç algısı alt boyutlarının genel iş tatminini etkileyip etkilemediğine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda beş aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında karizmatik gücün tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %44,8'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,669$, $r^2=,448$, $p<,01$).

Modelin ikinci aşamasında karizmatik güç ve bilgi gücünün genel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %51,1'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,715$, $r^2=,511$, $p<,01$).

Modelin üçüncü aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü ve uzman gücünün birlikte genel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %53,7'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,732$, $r^2=,537$, $p<,01$).

Modelin dördüncü aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü, uzman gücü ve yasal gücün birlikte genel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %54,3'lük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,737$, $r^2=,543$, $p<,01$).

Modelin beşinci aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü, uzman gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücün birlikte olacak şekilde genel iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu kısımda söz konusu değişkenlerin genel iş tatminini açıklama oranının %55,5 olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,745$, $r^2=,555$, $p<,01$).

Tablo 18. Örgütsel Gücün Alt Boyutlarının İşsel İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	r	r^2	Düzeltilmiş r^2	F	p
		B	Standart Hata	Beta						
1	(Sabit)	1,730	,117		14,843	,644	,414	,413	283,752	,00
	Karizmatik Güç	,554	,033	,644	16,845					
2	(Sabit)	1,214	,138		8,810	,684	,468	,465	175,935	,00
	Karizmatik Güç	,416	,038	,483	10,890					
	Bilgi Gücü	,273	,043	,282	6,349					
3	(Sabit)	1,227	,135		9,079	,700	,489	,486	127,487	,00
	Karizmatik Güç	,305	,046	,355	6,609					
	Bilgi Gücü	,227	,044	,234	5,187					
	Uzman Gücü	,160	,039	,217	4,092					
4	(Sabit)	,950	,191		4,961	,703	,495	,490	97,414	,00
	Karizmatik Güç	,267	,050	,311	5,384					
	Bilgi Gücü	,197	,046	,203	4,275					
	Uzman Gücü	,143	,040	,194	3,590					
	Yasal güç	,153	,075	,112	2,040					
5	(Sabit)	,990	,191		5,169	,707	,501	,494	79,566	,00
	Karizmatik Güç	,263	,049	,306	5,329					
	Bilgi Gücü	,190	,046	,196	4,133					
	Uzman Gücü	,136	,040	,185	3,430					
	Yasal güç	,265	,091	,194	2,910					
	Zorlayıcı Güç	-,105	,049	-,103	-2,151					

Örgütsel güç algısı alt boyutlarının içsel iş tatminini etkileyip etkilemediğine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda beş aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında karizmatik gücün tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %41,4'lük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=.644$, $r^2=.414$, $p<.01$).

Modelin ikinci aşamasında karizmatik güç ve bilgi gücünün içsel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %46,8'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=.644$, $r^2=.414$, $p<.01$).

Modelin üçüncü aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü ve uzman gücünün birlikte içsel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %48,9'luk düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=.700$, $r^2=.489$, $p<.01$).

Modelin dördüncü aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü, uzman gücü ve yasal gücün birlikte içsel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %49,5'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=.703$, $r^2=.495$, $p<.01$).

Modelin beşinci aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü, uzman gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücün birlikte olacak şekilde içsel iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu kısımda söz konusu değişkenlerin içsel iş tatminini açıklama oranının %50,1 olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=.707$, $r^2=.501$, $p<.01$).

Tablo 19. Örgütsel Gücün Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	r	r^2	Düzeltilmiş r^2	F	p
		B	Standart Hata	Beta						
1	(Sabit)	1,608	,117		13,752	,663	,439	,438	314,020	,00
	Karizmatik Güç	,584	,033	,663	17,721					
2	(Sabit)	1,002	,136		7,391	,714	,509	,507	207,648	,00
	Karizmatik Güç	,422	,038	,479	11,242					
	Bilgi Gücü	,321	,042	,322	7,566					
3	(Sabit)	1,018	,132		7,724	,733	,538	,534	154,749	,00
	Karizmatik Güç	,292	,045	,331	6,483					
	Bilgi Gücü	,266	,043	,267	6,231					
	Uzman Gücü	,189	,038	,250	4,952					
4	(Sabit)	,683	,186		3,671			,541		

	Karizmatik Güç	,246	,048	,279	5,099	,738	,545		119,234	,00
	Bilgi Gücü	,229	,045	,231	5,126					
	Uzman Gücü	,168	,039	,223	4,346					
	Yasal güç	,185	,073	,132	2,530					
5	(Sabit)	,763	,183		4,173	,753	,567	,561	103,876	,00
	Karizmatik Güç	,239	,047	,271	5,057					
	Bilgi Gücü	,216	,044	,217	4,921					
	Uzman Gücü	,155	,038	,206	4,091					
	Yasal güç	,405	,087	,290	4,669					
	Zorlayıcı Güç	-,208	,047	-,199	-4,456					

Örgütsel güç algısı alt boyutlarının dışsal iş tatminini etkileyip etkilemediğine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda beş aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında karizmatik gücün tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %43,9'luk düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,663$, $r^2=,439$, $p<,01$).

Modelin ikinci aşamasında karizmatik güç ve bilgi gücünün dışsal iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %50,9'luk düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,714$, $r^2=,509$, $p<,01$).

Modelin üçüncü aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü ve uzman gücünün birlikte dışsal iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %53,8'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,733$, $r^2=,538$, $p<,01$).

Modelin dördüncü aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü, uzman gücü ve yasal gücün birlikte dışsal iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %54,5'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,738$, $r^2=,545$, $p<,01$).

Modelin beşinci aşamasında karizmatik güç, bilgi gücü, uzman gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücün birlikte olacak şekilde içsel iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu kısımda söz konusu değişkenlerin dışsal iş tatminini açıklama oranının %56,7 olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,753$, $r^2=,567$, $p<,01$).

Tablo 20. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	r	r ²	Düzeltilmiş r ²	F	p
		B	Standart Hata	Beta						
1	(Sabit)	1,236	,089		13,960	,812	,660	,659	778,274	,00
	Etkileşimsel Adalet	,682	,024	,812	27,898					
2	(Sabit)	1,012	,086		11,727	,842	,709	,708	487,708	,00
	Etkileşimsel Adalet	,470	,034	,560	13,735					
	Dağıtımsal Adalet	,276	,034	,336	8,228					
3	(Sabit)	1,022	,086		11,943	,846	,716	,713	334,652	,00
	Etkileşimsel Adalet	,354	,051	,422	6,881					
	Dağıtımsal Adalet	,240	,035	,292	6,811					
	İşlemsel Adalet	,152	,051	,191	3,001					

Örgütsel adalet algısı alt boyutlarının genel iş tatminini etkileyip etkilemediğine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda üç aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında etkileşimsel adaletin tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %66'lık düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,812$, $r^2=,660$, $p<,01$).

Modelin ikinci aşamasında etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adaletin genel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %70,9'luk düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,842$, $r^2=,709$, $p<,01$).

Modelin üçüncü aşamasında etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısının üçünün birden genel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %71,6'lık düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,846$, $r^2=,716$, $p<,01$).

Tablo 21. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının İçsel İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	r	r ²	Düzeltilmiş r ²	F	p
		B	Standart Hata	Beta						
1	(Sabit)	1,323	,098		13,480	,772	,595	,594	590,226	,00
	Etkileşimsel Adalet	,659	,027	,772	24,295					
2	(Sabit)	1,138	,099		11,467	,793	,628	,626	337,866	,00

	Etkileşimsel Adalet	,483	,039	,566	12,273					
	Dağıtımsal Adalet	,229	,039	,274	5,932					
3	(Sabit)	1,147	,099		11,616	,796	,634	,631	229,939	,00
	Etkileşimsel Adalet	,375	,059	,439	6,313					
	Dağıtımsal Adalet	,196	,041	,234	4,802					
	İşlemsel Adalet	,141	,058	,175	2,422					

Örgütsel adalet algısı alt boyutlarının içsel iş tatminini etkileyip etkilemediğine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda üç aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında etkileşimsel adaletin tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %59,5’lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,772$, $r^2=,595$, $p<,01$).

Modelin ikinci aşamasında etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adaletin içsel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %62,8’lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,793$, $r^2=,628$, $p<,01$).

Modelin üçüncü aşamasında etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısının üçünün birden içsel iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %63,4’lük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,796$, $r^2=,634$, $p<,01$).

Tablo 22. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatminini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	r	r^2	Düzeltilmiş r^2	F	p
		B	Standart Hata	Beta						
1	(Sabit)	1,104	,091		12,164	,819	,671	,670	817,961	,00
	Etkileşimsel Adalet	,717	,025	,819	28,600					
2	(Sabit)	,823	,085		9,724	,862	,743	,741	576,832	,00
	Etkileşimsel Adalet	,451	,034	,515	13,427					
	Dağıtımsal Adalet	,347	,033	,405	10,541					
3	(Sabit)	,834	,084		9,966	,866	,750	,748	398,431	,00
	Etkileşimsel Adalet	,323	,050	,369	6,414					
	Dağıtımsal Adalet	,308	,035	,359	8,911					
	İşlemsel Adalet	,167	,049	,202	3,385					

Örgütsel adalet algısı alt boyutlarının dışsal iş tatminini etkileyip etkilemediğine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda üç aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Buna göre, modelin birinci aşamasında etkileşimsel adaletin tek başına saf etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve %67,1'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,819$, $r^2=,671$, $p<,01$).

Modelin ikinci aşamasında etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adaletin dışsal iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %74,3'lük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,862$, $r^2=,743$, $p<,01$).

Modelin üçüncü aşamasında etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısının üçünün birden dışsal iş tatmini üzerine olan etkisinin anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve %75'lik düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,866$, $r^2=,750$, $p<,01$).

Tablo 23. Yaşa Göre Örgütsel Güç Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Fark Testi
Örgütsel Güç	25 yaş ve altı	125	3,74	,666	3,249	,04	25 yaş ve altı>30 yaş ve üstü
	26-29 yaş	154	3,65	,666			
	30 yaş ve üstü	124	3,52	,743			
	Toplam	403	3,64	,694			
Ödül Gücü	25 yaş ve altı	125	3,71	,760	3,528	,03	25 yaş ve altı>30 yaş ve üstü
	26-29 yaş	154	3,52	,814			
	30 yaş ve üstü	124	3,44	,913			
	Toplam	403	3,56	,835			
Zorlayıcı Güç	25 yaş ve altı	125	3,80	,871	1,190	,31	
	26-29 yaş	154	3,82	,808			
	30 yaş ve üstü	124	3,67	,994			
	Toplam	403	3,77	,889			
Yasal güç	25 yaş ve altı	125	3,83	,650	3,653	,03	25 yaş ve altı>30 yaş ve üstü
	26-29 yaş	154	3,76	,638			
	30 yaş ve üstü	124	3,61	,696			
	Toplam	403	3,73	,664			
Uzman Gücü	25 yaş ve altı	125	3,43	1,210	1,839	,16	
	26-29 yaş	154	3,34	1,249			

	30 yaş ve üstü	124	3,14	1,228			
	Toplam	403	3,30	1,233			
Karizmatik Güç	25 yaş ve altı	125	3,55	,953	3,166	,04	25 yaş ve altı>30 yaş ve üstü
	26-29 yaş	154	3,39	1,109			
	30 yaş ve üstü	124	3,22	1,061			
	Toplam	403	3,38	1,054			
Bilgi Gücü	25 yaş ve altı	125	3,54	,972	,552	,58	
	26-29 yaş	154	3,66	,963			
	30 yaş ve üstü	124	3,58	,859			
	Toplam	403	3,60	,934			

Yaş ile örgütsel güç ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında zorlayıcı güç, uzman gücü ve bilgi gücü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı buna karşın genel örgütsel güç algısı ve ödül gücü, yasal güç ve karizmatik güç arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H7 hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın görüldüğü kısımda, 25 yaş ve altında olanların güç algısının 30 yaş ve üstünde olanlarla anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 24. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Adalet	25 yaş ve altı	125	3,56	,976	1,705	,18
	26-29 yaş	154	3,45	1,022		
	30 yaş ve üstü	124	3,33	1,054		
	Toplam	403	3,45	1,020		
Dağıtımsal Adalet	25 yaş ve altı	125	3,53	1,068	,961	,38
	26-29 yaş	154	3,49	1,087		
	30 yaş ve üstü	124	3,35	1,095		
	Toplam	403	3,46	1,084		
	25 yaş ve altı	125	3,58	1,079	2,870	,06

İşlemsel Adalet	26-29 yaş	154	3,40	1,123		
	30 yaş ve üstü	124	3,24	1,152		
	Toplam	403	3,41	1,124		
Etkileşimsel Adalet	25 yaş ve altı	125	3,57	1,004	1,137	,32
	26-29 yaş	154	3,46	1,058		
	30 yaş ve üstü	124	3,37	1,123		
	Toplam	403	3,46	1,062		

Yaş ile örgütsel adalet ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H8 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 25. Yaşa Göre İş Tatmininin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
İş Tatmini	25 yaş ve altı	125	3,70	,873	1,24	,29
	26-29 yaş	154	3,57	,898		
	30 yaş ve üstü	124	3,53	,901		
	Toplam	403	3,60	,892		
İçsel İş Tatmini	25 yaş ve altı	125	3,71	,887	1,308	,27
	26-29 yaş	154	3,57	,905		
	30 yaş ve üstü	124	3,54	,926		
	Toplam	403	3,60	,907		
Dışsal İş Tatmini	25 yaş ve altı	125	3,68	,916	1,083	,34
	26-29 yaş	154	3,58	,933		
	30 yaş ve üstü	124	3,50	,938		
	Toplam	403	3,59	,929		

Yaş ile iş tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H9 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 26. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güç Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Güç	2 yıl ve aşağı	159	3,67	,653	,577	,56
	3-6 yıl	136	3,59	,705		
	7 yıl ve üzeri	108	3,65	,741		
	Toplam	403	3,64	,694		
Ödül Gücü	2 yıl ve aşağı	159	3,61	,823	,767	,47
	3-6 yıl	136	3,49	,820		
	7 yıl ve üzeri	108	3,56	,873		
	Toplam	403	3,56	,835		
Zorlayıcı Güç	2 yıl ve aşağı	159	3,83	,830	,547	,58
	3-6 yıl	136	3,73	,885		
	7 yıl ve üzeri	108	3,73	,977		
	Toplam	403	3,77	,889		
Yasal güç	2 yıl ve aşağı	159	3,76	,661	,281	,76
	3-6 yıl	136	3,72	,632		
	7 yıl ve üzeri	108	3,70	,712		
	Toplam	403	3,73	,664		
Uzman Gücü	2 yıl ve aşağı	159	3,33	1,224	1,203	,30
	3-6 yıl	136	3,18	1,256		
	7 yıl ve üzeri	108	3,42	1,215		
	Toplam	403	3,30	1,233		
Karizmatik Güç	2 yıl ve aşağı	159	3,40	1,014	1,968	,14
	3-6 yıl	136	3,26	1,117		
	7 yıl ve üzeri	108	3,52	1,020		
	Toplam	403	3,38	1,054		
Bilgi Gücü	2 yıl ve aşağı	159	3,51	1,026	2,092	,13
	3-6 yıl	136	3,58	,911		
	7 yıl ve üzeri	108	3,74	,802		
	Toplam	403	3,60	,934		

Mesleki çalışma süresi ile örgütsel güç ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H10 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 27. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Adalet	2 yıl ve aşağı	159	3,46	,975	,083	,92
	3-6 yıl	136	3,42	1,029		
	7 yıl ve üzeri	108	3,46	1,078		
	Toplam	403	3,45	1,020		

Dağıtımsal Adalet	2 yıl ve aşağı	159	3,46	1,074	,063	,94
	3-6 yıl	136	3,44	1,060		
	7 yıl ve üzeri	108	3,49	1,134		
	Toplam	403	3,46	1,084		
İşlemsel Adalet	2 yıl ve aşağı	159	3,43	1,090	,077	,93
	3-6 yıl	136	3,38	1,137		
	7 yıl ve üzeri	108	3,41	1,165		
	Toplam	403	3,41	1,124		
Etkileşimsel Adalet	2 yıl ve aşağı	159	3,48	1,009	,117	,89
	3-6 yıl	136	3,43	1,088		
	7 yıl ve üzeri	108	3,48	1,113		
	Toplam	403	3,46	1,062		

Mesleki çalışma süresi ile örgütsel adalet ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H11 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 28. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İş Tatmininin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
İş Tatmini	2 yıl ve aşağı	159	3,59	,840	,539	,58
	3-6 yıl	136	3,55	,950		
	7 yıl ve üzeri	108	3,67	,894		
	Toplam	403	3,60	,892		
İçsel İş Tatmini	2 yıl ve aşağı	159	3,60	,856	,647	,52
	3-6 yıl	136	3,55	,985		
	7 yıl ve üzeri	108	3,68	,878		
	Toplam	403	3,60	,907		
Dışsal İş Tatmini	2 yıl ve aşağı	159	3,58	,885	,345	,71
	3-6 yıl	136	3,55	,956		
	7 yıl ve üzeri	108	3,65	,965		
	Toplam	403	3,59	,929		

Kurumdaki çalışma süresi ile iş tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H12 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 29. Mesleki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güç Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Güç	2 yıl ve aşağı	132	3,71	,619	1,312	,27
	3-6 yıl	132	3,63	,691		
	7 yıl ve üzeri	139	3,57	,761		
	Toplam	403	3,64	,694		
Ödül Gücü	2 yıl ve aşağı	132	3,66	,806	1,556	,21

	3-6 yıl	132	3,51	,802		
	7 yıl ve üzeri	139	3,51	,888		
	Toplam	403	3,56	,835		
Zorlayıcı Güç	2 yıl ve aşağı	132	3,85	,766	1,670	,19
	3-6 yıl	132	3,81	,865		
	7 yıl ve üzeri	139	3,66	1,007		
	Toplam	403	3,77	,889		
Yasal güç	2 yıl ve aşağı	132	3,80	,640	1,886	,15
	3-6 yıl	132	3,75	,628		
	7 yıl ve üzeri	139	3,65	,715		
	Toplam	403	3,73	,664		
Uzman Gücü	2 yıl ve aşağı	132	3,31	1,221	,017	,98
	3-6 yıl	132	3,29	1,229		
	7 yıl ve üzeri	139	3,31	1,257		
	Toplam	403	3,30	1,233		
Karizmatik Güç	2 yıl ve aşağı	132	3,45	1,006	,492	,61
	3-6 yıl	132	3,32	1,099		
	7 yıl ve üzeri	139	3,38	1,059		
	Toplam	403	3,38	1,054		
Bilgi Gücü	2 yıl ve aşağı	132	3,55	,999	,282	,76
	3-6 yıl	132	3,60	,965		
	7 yıl ve üzeri	139	3,64	,842		
	Toplam	403	3,60	,934		

Mesleki çalışma süresi ile örgütsel güç ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H13 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 30. Mesleki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Adalet	2 yıl ve aşağı	132	3,47	,968	,123	,88
	3-6 yıl	132	3,46	1,022		
	7 yıl ve üzeri	139	3,41	1,071		
	Toplam	403	3,45	1,020		
Dağıtımsal Adalet	2 yıl ve aşağı	132	3,47	1,066	,042	,96
	3-6 yıl	132	3,47	1,059		
	7 yıl ve üzeri	139	3,44	1,130		
	Toplam	403	3,46	1,084		
İşlemsel Adalet	2 yıl ve aşağı	132	3,42	1,073	,072	,93
	3-6 yıl	132	3,43	1,119		
	7 yıl ve üzeri	139	3,38	1,182		

	Toplam	403	3,41	1,124		
Etkileşimsel Adalet	2 yıl ve aşağı	132	3,50	1,023	,209	,81
	3-6 yıl	132	3,47	1,055		
	7 yıl ve üzeri	139	3,42	1,111		
	Toplam	403	3,46	1,062		

Mesleki çalışma süresi ile örgütsel adalet ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H14 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 31. Mesleki Çalışma Süresine Göre İş Tatmininin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
İş Tatmini	2 yıl ve aşağı	132	3,65	,808	,673	,51
	3-6 yıl	132	3,52	,950		
	7 yıl ve üzeri	139	3,62	,912		
	Toplam	403	3,60	,892		
İçsel İş Tatmini	2 yıl ve aşağı	132	3,66	,803	1,045	,35
	3-6 yıl	132	3,51	1,002		
	7 yıl ve üzeri	139	3,64	,904		
	Toplam	403	3,60	,907		
Dışsal İş Tatmini	2 yıl ve aşağı	132	3,63	,881	,259	,77
	3-6 yıl	132	3,55	,932		
	7 yıl ve üzeri	139	3,58	,976		
	Toplam	403	3,59	,929		

Mesleki çalışma süresi ile iş tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H15 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 32. Cinsiyete Göre Örgütsel Güç Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Güç	Erkek	262	3,65	,669	,662	,51
	Kadın	141	3,60	,741		
Ödül Gücü	Erkek	262	3,57	,821	,458	,65
	Kadın	141	3,53	,863		
Zorlayıcı Güç	Erkek	262	3,84	,779	2,020	,05
	Kadın	141	3,64	1,053		
Yasal güç	Erkek	262	3,75	,650	,946	,35
	Kadın	141	3,69	,690		
Uzman Gücü	Erkek	262	3,23	1,280	-1,600	,11
	Kadın	141	3,43	1,135		
Karizmatik Güç	Erkek	262	3,40	1,036	,353	,72

	Kadın	141	3,36	1,090		
Bilgi Gücü	Erkek	262	3,57	,927	-,735	,46
	Kadın	141	3,64	,948		

Cinsiyete göre örgütsel güç ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda, genel örgütsel güç algısı ve ödül gücü, yasal güç, uzman gücü, karizmatik güç, bilgi gücü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H16 hipotezi red edilmiştir. Bununla beraber örgütsel güç alt boyutlarından zorlayıcı güç algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta erkeklerin zorlayıcı güç algısının kadınlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 33. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Adalet	Erkek	262	3,38	1,064	-1,753	,08
	Kadın	141	3,56	,923		
Dağıtımsal Adalet	Erkek	262	3,44	1,132	-,529	,60
	Kadın	141	3,50	,989		
İşlemsel Adalet	Erkek	262	3,33	1,145	-1,969	,05
	Kadın	141	3,56	1,070		

Cinsiyet ile örgütsel adalet ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda, genel örgütsel adalet algısı ve dağıtımsal adalet alt boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H17 hipotezi red edilmiştir. Bununla beraber, işlemsel adalet algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta kadınların işlemsel adalet algısının erkeklerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 34. Cinsiyete Göre İş Tatmini Düzeyinin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
İş Tatmini	Erkek	262	3,58	,925	-,459	,65
	Kadın	141	3,62	,829		
İçsel İş Tatmini	Erkek	262	3,59	,921	-,297	,77
	Kadın	141	3,62	,882		
Dışsal İş Tatmini	Erkek	262	3,56	,976	-,666	,51
	Kadın	141	3,63	,837		

Cinsiyet ile iş tatmini ve alt boyutların karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H18 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 35. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güç Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Güç	Evli	158	3,59	,752	-1,096	,27
	Bekar	245	3,67	,655		
Ödül Gücü	Evli	158	3,51	,892	-,873	,38
	Bekar	245	3,59	,797		
Zorlayıcı Güç	Evli	158	3,71	,963	-,977	,33
	Bekar	245	3,81	,837		
Yasal güç	Evli	158	3,69	,723	-1,030	,30
	Bekar	245	3,76	,623		
Uzman Gücü	Evli	158	3,25	1,250	-,658	,51
	Bekar	245	3,34	1,224		
Karizmatik Güç	Evli	158	3,35	1,074	-,526	,60
	Bekar	245	3,41	1,042		
Bilgi Gücü	Evli	158	3,57	,889	-,388	,70
	Bekar	245	3,61	,963		

Medeni duruma göre örgütsel güç ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H19 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 36. Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Adalet	Evli	158	3,41	1,097	-,484	,63
	Bekar	245	3,47	,968		
Dağıtımsal Adalet	Evli	158	3,40	1,175	-,822	,41
	Bekar	245	3,49	1,021		
İşlemsel Adalet	Evli	158	3,41	1,206	-,061	,95
	Bekar	245	3,41	1,070		
Etkileşimsel Adalet	Evli	158	3,43	1,123	-,551	,58
	Bekar	245	3,49	1,023		

Medeni duruma göre örgütsel adalet ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H20 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 37. Medeni Duruma Göre İş Tatmininin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
İş Tatmini	Evli	158	3,56	,939	-,614	,54
	Bekar	245	3,62	,861		
İçsel İş Tatmini	Evli	158	3,58	,935	-,442	,66
	Bekar	245	3,62	,890		
Dışsal İş Tatmini	Evli	158	3,54	,989	-,826	,41
	Bekar	245	3,62	,890		

Medeni durum ile iş tatmini ve alt boyutların karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H21 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 38. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Güç Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Aylık Gelir Düzeyi	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Güç	5500 TL ve altı	237	3,66	,713	,871	,39
	5501 TL ve üstü	166	3,60	,667		
Ödül Gücü	5500 TL ve altı	237	3,59	,849	,882	,39
	5501 TL ve üstü	166	3,51	,815		
Zorlayıcı Güç	5500 TL ve altı	237	3,76	,903	-,179	,86
	5501 TL ve üstü	166	3,78	,869		
Yasal güç	5500 TL ve altı	237	3,76	,683	1,089	,28
	5501 TL ve üstü	166	3,69	,636		
Uzman Gücü	5500 TL ve altı	237	3,36	1,241	1,099	,27
	5501 TL ve üstü	166	3,22	1,221		
Karizmatik Güç	5500 TL ve altı	237	3,41	1,083	,529	,60
	5501 TL ve üstü	166	3,35	1,014		
Bilgi Gücü	5500 TL ve altı	237	3,62	,952	,505	,61
	5501 TL ve üstü	166	3,57	,910		

Gelir düzeyine göre örgütsel güç ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H22 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 39. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Algısının Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Aylık Gelir Düzeyi	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Adalet	5500 TL ve altı	237	3,44	,990	- ,224	,82
	5501 TL ve üstü	166	3,46	1,064		
Dağıtımsal Adalet	5500 TL ve altı	237	3,43	1,068	- ,616	,54
	5501 TL ve üstü	166	3,50	1,108		
İşlemsel Adalet	5500 TL ve altı	237	3,41	1,093	,012	,99
	5501 TL ve üstü	166	3,41	1,170		
Etkileşimsel Adalet	5500 TL ve altı	237	3,46	1,030	- ,137	,89
	5501 TL ve üstü	166	3,47	1,110		

Gelir düzeyine göre örgütsel adalet ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H23 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 40. Gelir Düzeyine Göre İş Tatmini Düzeyinin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Aylık Gelir Düzeyi	N	Ort.	SS	t	p
İş Tatmini	5500 TL ve altı	237	3,58	,874	-,352	,73
	5501 TL ve üstü	166	3,62	,918		
İçsel İş Tatmini	5500 TL ve altı	237	3,60	,898	-,156	,88
	5501 TL ve üstü	166	3,61	,921		
Dışsal İş Tatmini	5500 TL ve altı	237	3,56	,901	-,616	,54
	5501 TL ve üstü	166	3,62	,971		

Gelir düzeyi ile iş tatmini ve alt boyutların karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre başlangıçta oluşturulan H24 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 41. Hipotezlerin Test Sonuçları

	Sonuç
H1: Çalışanların örgütsel güç algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Çalışanların örgütsel güç algılarının dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Çalışanların örgütsel adalet algılarının dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5: Çalışanların örgütsel güç algılarının içsel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H6: Çalışanların örgütsel adalet algılarının içsel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H7: Çalışanların örgütsel güç algıları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H8: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H9: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H10: Çalışanların örgütsel güç algıları ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H11: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H12: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H13: Çalışanların örgütsel güç algıları ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H14: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H15: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H16: Çalışanların örgütsel güç algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H17: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H18: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H19: Çalışanların örgütsel güç algıları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H20: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H21: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H22: Çalışanların örgütsel güç algıları ile aylık gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H23: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile aylık gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H24: Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile aylık gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin alınacak kararlarda çalışanların görüşlerine yer vermesi ve kararların hakkaniyet çerçevesinde alınması adına örgütlerde sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulması ve tüm çalışanlar arasında ortak bir dilin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bunun sağlandığı durumda, çalışanların örgütsel adalet algısı ve iş tatmini artış göstereceğinden ötürü, motivasyon ve verimlilikte artış yaşanacaktır (Kurudirek, 2020: 64).

Bu çalışmada, polis memurlarının örgütsel güç ve örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgularda, örgütsel güç ve ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzman gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü alt boyutları ile örgütsel adalet ve etkileşimsel, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşıldı. Buna göre, araştırmaya katılanların amirlerinde ödüllendirme, uzmanlık ve bilgi gücü algılamalarının olumlu olması durumunda özellikle süreç adaleti ile ilgili algılamaların da artmasını sağlayacaktır. Ersoy'un (2020) örgütsel güç ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yaptığı analiz sonucunda, yasal güç alt boyutu ile örgütsel adaletin tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı kaydedilmiş iken ödül gücü ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Çalışmada uzmanlık gücü bağlamında yapılan korelasyon analizi sonuçlarında ise, her üç alt boyut kapsamında pozitif yönde ve orta şiddetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada karizma gücü ile örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal ve etkileşimsel adalet arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, işlemsel adalet alt boyutunda ise pozitif yönde ancak orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, zorlayıcı güç ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel güç arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin negatif yönde ve orta şiddetli olduğu kaydedilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulguda, örgütsel güç ile iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzman gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü ile iş tatmini ve içsel, dışsal iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşıldı. Güç algısının iş tatmini ile olan

ilişkinin pozitif yönde olması, Deviren'in (2019) çalışmasında ödül gücü ile iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada yasal güç algısı ile iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında negatif; içsel iş tatmini arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Çalışmada zorlayıcı güç ile motivasyon ve tüm alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Son olarak, kişilik gücü ile motivasyon ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulguda, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini, dışsal ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıktı. Bunun yanında dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı ile genel iş tatmini ve dışsal, içsel iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıktı. Elde edilen bu sonuçlar Yıldızhan (2011) ve Kılıç'ın (2013) yaptıkları çalışmada elde edilenlerle benzerlik göstermektedir. Çalışmada, içsel ve dışsal iş doyumu ile prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen diğer bir bulguda, örgütsel adalet ve örgütsel güç algısının iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatminini anlamlı düzeyde etkilediği ortaya çıktı. Ersoy'un (2020) çalışmasında uzmanlık ve yasal gücün dağıtımsal adaleti etkilemediği, ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizma gücünün ise dağıtımsal adaleti etkilediği kaydedilmiştir. Çalışmada, örgütsel gücün alt boyutlarının işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti yordayıp yordamadığına yönelik yapılan analiz sonucunda ise, yasal gücün herhangi bir etkisinin olmadığı, buna karşın diğer güç kaynaklarının etkisi olduğu kaydedilmiştir.

Çalışmada örgütsel gücün alt boyutlarının iş tatmini ve dışsal, içsel iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu kaydedildi. Deviren'in (2019) çalışmasında, yordayıcı değişken olan örgütsel güç kaynakları üzerinde dışsal motivasyonun etkisinin olup olmadığına yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, ödül gücü ve kişilik gücünün pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş iken yasal gücün herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada dışsal motivasyon üzerinde örgütsel güç kaynaklarının herhangi bir etkisinin olup olmadığına yönelik sonuçlarda ise ödül gücü ve yasal gücün pozitif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiş iken zorlayıcı güç ve kişilik gücünün herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada, örgütsel adalet alt boyutlarının genel iş tatmini ile dışsal, içsel iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan modelin anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşıldı.

Yıldızhan'ın (2011) çalışmasında, içsel iş doyumunun örgütsel adalet algısı alt boyutları tarafından yordanmasına yönelik oluşturulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, örgütsel adalet algısı boyutları içsel iş doyumunun %19'unu açıklamaktadır. Çalışmada, dışsal iş doyumunun örgütsel adalet boyutları tarafından yordanmasına yönelik oluşturulan modelin ise benzer şekilde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada, söz konusu değişkenlerin birlikte dışsal iş doyumunu %40'lık düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir. Çalışmada, dağıtımsal adalet algısının dışsal doyumunu yordamadığı, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının ise dışsal iş doyumunu yordadığı tespit edilmiştir.

Alanyazında yer alan çalışmalarda cinsiyet bağlamında örgütsel adalet algısının farklılaştığı yönünde bulgular edinilmiştir. Kadınların çalışma hayatında pozitif ayrımcılığa tutulması gerektiğine yönelik düşünce, adaletsizliğe maruz kaldıklarının bir sonucu olarak düşünülebilir. Yelboğan (2012) ve Yıldızhan'ın (2011) yaptıkları çalışmada, kadın çalışanların adalet algısının erkeklerden düşük olduğu; Sweney ve McFarlin (1997) ile Simson ve Kaminski'nin (2007) yaptıkları çalışmada ise kadınlarda adalet algısının erkeklerden daha yüksek olduğu kaydedilmiştir. Bizim çalışmamızda, cinsiyete göre örgütsel adalet algısının karşılaştırma sonucunda sadece işlemsel adalet algısında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta kadınların işlemsel adalet algısının erkeklerden yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı. Bu sonuç, Lee ve Farh (1999) ile Jepsen ve Rodwell' in (2009) yaptıkları araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Eker'in (2006) çalışmasında, işlemsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı, buna karşın dağıtımsal adalet algısının farklılaştığı tespit edilmiştir. Gemici'nin (2019) memurlar üzerinde yaptığı çalışmada ise cinsiyete göre, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulguda kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklerden yüksek olmasına rağmen bu sonuç 0,05 düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır. İş doyumunun kadınlarda yüksek olması, kadınların beklentilerinin erkeklerden az olmasıyla açıklanabilir. Yıldızhan'ın (2011) yaptığı çalışmada, katılımcıların cinsiyetleri ile içsel iş doyum ve dışsal iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada, kadınların iş doyumlarının erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eker'in (2006) çalışmasında cinsiyete göre iş doyumunun anlamlı düzeyde farklılaşmadığı kaydedilmiştir. Ersoy'un (2020) çalışmasında katılımcıların motivasyon düzeylerinde içsel motivasyonun cinsiyete göre farklılık göstermediği buna karşın dışsal motivasyonun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın görüldüğü dışsal motivasyonda erkeklerin

dışsal motivasyon düzeylerinin kadınlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir Akça Ürtürk'ün (2020) yaptığı çalışmada, cinsiyete göre genel iş doyumunu ile içsel ve dışsal iş doyumunun anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu kısımda, erkeklerin iş doyum düzeylerinin tüm değişkenlerde kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada cinsiyete göre örgütsel gücün karşılaştırılma sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edildi. Bu kısımda, örgütsel güç algısı içerisinde yer alan alt boyutlardan sadece zorlayıcı güç bağlamında cinsiyete göre farklılık olduğu ve bu farklılıkta erkeklerin zorlayıcı güç algısının kadınlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, araştırmaya katılım gösteren erkek sayısının kadınlardan çok olmasıyla açıklanabilir. Ersoy'un (2020) yaptığı çalışmada, cinsiyet değişkenine göre ödül, uzmanlık ve karizma gücü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı, buna karşın yasal ve zorlayıcı güç alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın görüldüğü alt boyutlarda erkeklerin algıladıkları gücün kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Deviren'in (2019) yaptığı çalışmada, cinsiyete göre örgütsel güç algısı içerisinde yer alan ödül gücü alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta erkeklerin güç algısının kadınlardan daha yüksek olduğu kaydedilmiştir. Aydın'ın (2016) yaptığı çalışmada, katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel güç türlerinden ödül gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada zorlayıcı güç açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklılığın görüldüğü tüm güç türlerinde erkeklerin güç algısının kadınlardan yüksek olduğu kaydedilmiştir. Altinkurt ve arkadaşlarının (2014: 31) yaptıkları çalışmada, yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç türlerinde cinsiyete göre farklılık olmadığı buna karşın ödül gücünde farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Uğurlu ve Demir'in (2016: 100) yaptıkları çalışmada ise, güç algısının tüm alt boyutlarda kadın katılımcılar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada medeni duruma göre yapılan karşılaştırma sonucunda bekarların örgütsel adalet algısının evlilerden yüksek çıkmasına rağmen bu sonuçlar 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Evlilerin örgütsel adalet algısının bekarlardan düşük çıkması, evliliğin getirdiği sorumluluk ve olgunlukla beraber, evlilerin yaşanan adaletsizlikleri pek fazla ciddiye almadığını göstermektedir. Yıldızhan'ın (2011) çalışmasında örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşmasında etkileşimsel adalet algısının farklılaştığı ve bu farklılıkta bekarların algısının evlilerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada iş tatmininin medeni duruma göre karşılaştırılmasında ise benzer şekilde anlamlı

bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşıldı. Yıldızhan'ın (2011) çalışmasında içsel ve dışsal iş doyumunun medeni duruma göre farklılaştığı ve bu farklılıkta bekarların içsel doyumlarının evlilerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Akça Ürtürk'ün (2020) yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algılamaları ve iş doyumunu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Medeni durum ile örgütsel güç ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edildi. Aydın'ın (2016) yaptığı çalışmada, katılımcıların medeni durumları ile örgütsel güç türlerinden ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgi gücü arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, farklılığın görüldüğü tüm güç türlerinde bekarların güç algısının evlilerden yüksek olduğu kaydedilmiştir.

Çalışmada yaş ile genel örgütsel güç algısı ile ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç ve karizmatik güç alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta yaşı küçük olanların güç algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Deviren'in (2019) ve Aydın'ın (2016) yaptıkları çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır. Meydan'ın (2010) gerçekleştirdiği çalışmada ise yaşa göre ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç ve bilgi gücünün anlamlı düzeyde farklılaşmadığı buna karşın uzmanlık gücün yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Çalışmada yaş ile genel örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gemici'nin (2019) memurlar üzerinde yaptığı çalışmada da benzer sonuca ulaşılmış iken Bölükbaşıoğlu'nun (2013) çalışmasında işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının; Pehlivan'ın (2020) çalışmasında ise dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Çalışmada yaş ile genel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yıldızhan'ın (2011) çalışmasında, katılımcıların içsel ve dışsal iş doyumları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Eker'in (2006) çalışmasında, genel iş doyum düzeyinin yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Hizmet süresi ile örgütsel güç algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Memduhoğlu ve Turhan'ın (2016) yaptıkları çalışmada hizmet süresine göre ödül gücü ve yasal güç algısının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada 1-2 yıl ve 3-6 yıl arasında hizmet süresi olanlar, amirlerin yasal gücü; 11 yıl ve üzerinde hizmet süresi olanlar ise amirlerin ödül gücünü daha çok kullandıkları tespit

edilmiştir.

Hizmet süresi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşıldı. Pehlivan'ın (2020) yaptığı çalışmada, toplam çalışma süresine göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu kısımda, tüm değişkenlerde toplam çalışma süresi en az olanların adalet algılarının diğer gruplardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Gemici'nin (2019) memurlar üzerinde yaptığı çalışmada, toplam çalışma yılına göre, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Hizmet süresi ile genel iş tatmini, dışsal ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Eker'in (2006) yaptığı çalışmada, çalışanların kurumdaki çalışma süresi ile işlemsel ve dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu buna karşın iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre yapılan karşılaştırmada ise işlemsel adalet algısının farklılaşmadığı, dağıtımsal adalet algısının ise farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışmada, katılımcıların genel iş doyum düzeylerinin de benzer şekilde toplam çalışma süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Kurumdaki hizmet süresi ile örgütsel güç algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Polat'ın (2010) çalışmasında elde edilenlerle benzerlik göstermektedir. Bu durumun nedeni olarak polis memurlarının güç algısının birbirine yakın olması ifade edilebilir. Aydın (2016) ve Deviren'in (2019) yaptıkları çalışmada ise bizim çalışmamızdan farklı olarak kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumdaki hizmet süresi ile örgütsel adalet ve iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşıldı. Buna göre, araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve iş tatmini düzeylerinin hizmet süresine göre birbirine yakın olduğu ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuç, Akça Ürtürk'ün (2020) yaptığı çalışmada elde edilenlerle benzerlik göstermekte iken Yıldızhan'ın (2011) çalışmasında elde edilenlerle zıtlık göstermektedir.

Çalışmada gelir düzeyine göre örgütsel güç, örgütsel adalet ve iş tatmini düzeyinin karşılaştırma sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Eren'in (2004: 234) yaptığı çalışmada, aynı işyerinde ve statüsü benzer olan çalışanlar arasında gelir düzeyinde görülen farklılığın işten alınan doyumunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Gemici'nin (2019) memurlar üzerinde yaptığı çalışmada ise aylık harcamaya göre,

dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, elde edilen sonuçlar bağlamında aşağıdaki öneriler ortaya konmuştur:

- Çalışmada, örgütsel güç ve örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda, nitel araştırma yöntemleri (gözlem, mülakat ve görüşme gibi) kullanılarak konunun derinlemesine incelenmesi sağlanabilir.
- Çalışmanın, Ankara'daki kamu kurumlarında çalışan memurlar üzerinde gerçekleştiği göz önüne alınırsa, farklı illerdeki memurlar üzerinde yeni çalışmalar yapılabilir. Bu noktada, özel sektör çalışanları üzerinde de yeni çalışmalar yapılarak çalışılan kurum türüne göre yeni çalışmalar yapılabilir.
- Çalışmada örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeyinin en düşük olduğu grubun 5-12 yıl kurumdaki çalışma süresine sahip olanların olduğu göz önüne alınırsa, bu gruba yönelik seminer, konferans ve diğer faaliyetlerle kuruma aidiyetleri yükseltilebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. Keklik, B. (2011). Sağlık kurumlarındaki işgörenlerin iş tatmini ve bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 305-318.
- Ağlargoöz, O., (2012). *Yetki, güç ve liderlik*. Yönetim ve Organizasyon-I, Ed.: C. Koparal, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Akatay, A. Yücekaya, P. Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale il emniyet müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*, Cilt / Volume: 14, Sayı / N: 28, 483-509.
- Akça Ürtürk, E. (2020). *Bir özel hastanede örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akça, İ. (2018). *Kolektif örgütsel adanmanın iş tatminine etkisinde paradoksal liderlik davranışının rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4): 1-25.
- Akram, T., Haider, M. J. Feng, Y. X. (2016). The effects of organizational justice on their innovative work behavior of employees: an empirical study from china. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2: 114-126.
- Aksu, A. Aktaş, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism cases in the antalya region of turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20 (5).
- Akyüz, B , Kaya, N , Aravi, B . (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25) , 71-90.
- Altinkurt, Y. Yılmaz, K. Erol E. Salahlı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Alyona S. Foertsch (2021). The relationship of employee engagement and job satisfaction to organizational commitment. a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctorate of business Administration Columbia Southern University Orange Beach, Alabama.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12): 102-109.
- Argon, T. Yıldırım, F. A., Kurt, A. (2014). Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 26 – 48.
- Arslan R. Demirci K. (2015). Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43. Sayı, 24-38.
- Arslan, M. Z. (2020). *Zabitanın örgütsel bağlılığının iş tatmini üzerine etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi üzerinde uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Avcı, A. (2017). *Şirketlerde nepotizm uygulamasının çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Aydın, R. (2014). *Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ve etkililiklerine yönelik öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, Ş. (2007). *Bir araç olarak örgütsel güç kullanımı: sakarya üniversitesi araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Azmi, Y. İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.18: 484.
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik ‘türleri’ ve ‘güç kaynakları ’na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19), 73-84.
- Baltaş, A. (2013). *Ekip çalışması ve liderlik*. 15. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış* (3.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: kayseri emniyet müdürlüğü’nde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bayın, G. & Önder, Ö. R. (2013). Ankara'da Bir Üniversite ve Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesine Başvuran Poliklinik Hastalarının Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (2), 105-121.

- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi -I-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi II, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından clegg' in 'güç devreleri' yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3): 109-121.
- Baysal A.C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- Benibol, H. (2015). *Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumu üzerine etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an african perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13, 7, 1091-1104.
- Bies, R. Moag, J. Joseph, S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*, Editors: Lewicki R. J. Sheppard B. H. Bazerman M. H., Research on Negotiations in Organizations, Greenwich CT: JAI Press, 43-55.
- Binay, M. Yıldız, S. S. (2017). Kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi davranışlarının farklılaşması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:107, 99-127.
- Bingöl, D. (2002). *Personel yönetimi*, İstanbul.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Bursalı Y. Bağcı, Z. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, 13.Baskı. Ankara: Pegem-a Yayıncılık.
- Can, N. (2009). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68–88.
- Chang, C. S. Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-273.
- Charash, C., Spector, Y. P. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 86, 2, 278-321.
- Cihangiroğlu, N. Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi, *Gülhane Tıp Dergisi*, C.53, 9-16.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cremer, D. D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4– 13.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çolak, M. Erdost, H. E. (2004). Organizational justice: a review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Çubukçu, B. (2018). *Özel okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumunu ile olan ilişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Davis, K.(1998). *İşletmelerde insan davranışı*, (çev: Kemal Tosun) İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Day, N. E. (2007). An investigation into pay communication: is ignorance bliss?. *Personnel Review*, Sayı.36, Konu.5, S.739-762.
- Dedebali, K. (2010). *Hizmetiçi eğitimin emniyet teşkilatında görevli personelin iş doyumunu ve performanslarına etkileri (İstanbul ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C15, Sayı 2, 183.
- Demirel, Y. Seçkin, Z. (2011). *Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: ilaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Bilig, 56, s. 99-119.
- Deniz, M. (2005) *Bir Tutum çeşidi olarak iş doyumunu, örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Editör: Mehmet Tikici, Ankara: Nobel Yayını.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Doğaç, A. (2017). *Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: van ili konaklama işletmeleri örneği*. Van: (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Doğan, A. E. (2005). Neo-Liberal Belediyeciliğin Çelik Zırhı: Yerel Kalkınma. *Mülkiye Dergisi*, C.29, S246, 79.
- Dunaetz, D. R. (2010). *Organizational justice: Perceptions of being fairly treated*. in D. Baker & D. Hayward (Eds.), *Serving Jesus with integrity: Ethics and accountability in mission* (pp. 197-221). Pasadena, CA: William Carey Library.
- Dündar, T. 2011. *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Eğinli, T. A. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erzurum, C.23 S.3, 35-52.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erbuğ, Z. (2019). *Emniyet müdürlüğünde çalışan personelin sigara kullanımının psikopatoloji, kişilik, travma ve iş doyumu ile ilişkisinin incelenmesi: çeşme emniyet müdürlüğü uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, D. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım yayın,.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Malatyalı İş adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi.
- Erdoğan, İ., (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Erdoğan, D. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 5.
- Erdoğan, Ç. (2016). *Organizasyonlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetinin belirleyicileri üzerine bir çalışma: Bülent Ecevit üniversitesi idari personeli alan çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review* 12, 555–578.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren E (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E., (2004), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eren, E. 2010. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkasap, A. (2016). *Örgütlerde güç ve politik davranışlar*. www.academia.edu
- Erkmen, T. Şencan, H. (1994), Örgüt kültürünün iş doyumu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 23 (2), 107-125.
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Fosam, E.B., M.F.J Grimsley; S.J. Wisher (1998). Exploring models for employee satisfaction with particular reference to a police force. *Journal of Toplam Quality Management*, c. 9, s.2–3, ss.235–248.
- Freedman, S. M., & Montanari, J. R. (1980). An Integrative Model of Managerial Reward Allocation. *The Academy of Management Review*, 5(3), 381.
- Gemici, S. (2019). *İş hayatındaki örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Samsun valiliği örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Görgülür, A. A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*. 16(2): 399-432.
- Güler, B. K. (2012). Psiko-sosyal boyutuyla grev. *Çalışma ve Toplum*, 1, 113-146.
- Gündüz, M., Duyar, V. D. Örnekli, Y. (2020). The effect of organizational justice on employee well-being. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(8): 28-48.
- Güney, T. (2014). *Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: sabiha gökçen havalimanı çalışanları üzerine bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Güney, S. Ayhan, D. (1997). Kamu ve özel sektördeki tepe yöneticilerinin işle ilgili stres kaynaklarının karşılaştırılması. *Verimlilik Dergisi*, 2.(17-21).
- Hatipoğlu, Z. (2014). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin x ve y kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helvacı, M. A., Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (22): 255 – 279.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. Gales, L. M., (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach*, Upper Saddle River, Pearson Education, Nj.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama* (7.baskı). (Çeviren: S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-93.
- İğdelipinar, N. (2013). *Çalışanların iş tatmin düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- İnandı, Y. Ağgün, N. Atik, Ü. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 102-126.
- İnce, M. Gül H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi

Kitabevi.

- Jepsen, D. M. & Rodwell, J. J. (2009). Justice in the Workplace: the Centrality of Social Versus Judgmental Predictors of Performance Varies by Gender, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 10, 2066-2083.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon*. 1.Baskı, İstanbul, Kumsaati Yayıncılık.
- Karadut, G. (2014). *Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: konaklama işletmelerinde amprik bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karasar, N. (1999) *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karataş, İ. (2019). *Birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık personelin örgütsel adalet algısı ve iş doyumu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kaşlı, M. ve Seymen A. O. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 27, 109-122.
- Kaya, F. Ş., Yıldız, B. & Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim 1. kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7: 2, S.358-360.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Ankara: Alfa Aktüel.
- Khoshbin, S. R. (2021). Investigating the effect of the relationship between brand visual identities, focus on employees and customers and brand personality on organizational commitment. *Journal of Contemporary Issues in Business And Government*, Volume 27, Issue 3, 1964-1974.
- Kırel, A. Ç. 2011. *Tutum ve tutum değişimi*. Sosyal Psikoloji-1. Ed. S. Ünlü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, S. 72-87.
- Kyıkçı, K. (2004). *Milli eğitim bakanlığı denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri*. (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kılıç, T. Bostan, S. Grabowski, W. (2015). A New Approach to The Organizational Justice

Concept: The Collective Level of Justice Perceptions, *International Journal of Health Sciences*, 3(1): 157-175.

Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi, Elâzığ.

Kırel, Ç. (2004). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi.

Kızanıklı, M. M., Koç, H., Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4): 488-504.

Kim, W.G., Leong, K.J. & Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24,171-193.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınevi,.

Kooskora, M. & Mägi, P. (2010). Ethical Leadership Behaviour And Employee Job Satisfaction, In: M. Siltaoja, A-M. Lämsä And J.Kujala (Eds), Proceedings Of The 11th Eben Research Conference “From Theory To Practice– How Does Business Ethics Matter?” *University Of Jyväskylä Press*, 112 – 126.

Korucuoglu, T., Şentürk, İ. (2020). Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri bağlamında), *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal of Education), 35 (2): 428-447.

Koşar, S., 2008. *İlköğretim Okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.

Kurt, T. (2005). Herzberg’in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.

- Kurudirek, M. A. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve iş doyumu ilişkisi: doğu anadolu bölgesi gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü çalışanları üzerine bir çalışma*. (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kuşseven, A. (2016). *Örgütsel adalet bağlamında mobbing olgusunun incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal Of The School Of Business Administration, Istanbul University*, 41(1), 129-141.
- Küçükkendirci, H, Vd (2017). Sağlık çalışanlarında iş doyumu düzeyinin belirlenmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, C:13, S:1
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*. 31(2): 155- 168.
- Lee, C.; Farh, Jiing-Lih. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 133-143.
- Ledimo, O. (2015). An exploratory study of factors influencing organizational justice among government employees. *The Journal of Applied Business Research*, Volume 31/2015, No. (4), 1549-1562.
- Leventhal, G. S. (1976). *The distribution of rewards and resources in groups and organizations*. L. Berkowitz ve Walster, (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 9-131. New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? In Social exchange* (pp. 27-55). Springer.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction In M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Memduhoğlu, H. B. Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73-90.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş*

- tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: kamuda bir araştırma.* (Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Musal, B. Elçi, Ö. Ç. Ergin, S. (1995). Uzman hekimlerde mesleki doyum. *Toplum ve Hekim*, 10(68): 2-7.
- Niedhammer, I. Tek, M. L. Starke, D. Siegrist, J. (2004). Effort-reward imbalance model and selfreported health: cross-sectional and prospective findings from the gazel cohort. *Social Science & Medicine* 58(8): 1531-1541.
- Niehoff, B. Moorman, P. I. Robert H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organization al citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36/3: 527-556.
- Organ, D. W. Hammer, W. C. (1982). *Organizational Behavior*. Business Publications Inc. USA.
- Okçu, M. (2013). *Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet ve bireysel performans algıları üzerine etkisi: tapu ve kadastro hatay xu. bölge'sinde bir örnek olay incelemesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Okuy, N. (2009). *Emniyet teşkilatına bağlı okullardan mezun olup çevik kuvvet şube müdürlüğünde görev yapan polislerin psikolojik hizmet algıları, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyinin incelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Öğmen, E. (2019). *Örgütsel adalet, iş doyumunu ve hemşirelik*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özaydın, M.M. & Özdemir Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özkalp, E. Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (5.Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E. Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Etam Matbaa Tesisleri.
- Pehlivan, A. E. (2020). *Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide*

örgütsel güvenin aracılık rolü: kamu sektöründe bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Pehlivan, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pagema Yayıncılık.

Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Qureishi, F. Harani, D. M. (2013). Factors affecting employees' perception for procedural and distributive justice. Proceedings of Global Business Research Conference 7-8 November 2013, Hotel Himalaya, Kathmandu, Nepal, ISBN: 978-1-922069-35-1 1.

Raven, B. H. Schwarzwald, J. Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Psychology*, 28, 4, 307-332.

Rineer, J. R. Truxillo, D. M. Bodner, T. E. Hammer, L. B. Kraner, M. A. (2017). The moderating effect of perceived organizational support on the relationships between organizational justice and objective measures of cardiovascular health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 399-410.

Rudolph, H. R. Peluchette, J. V. (1993). The power gap: is sharing or accumulating power the answer? *Journal of Applied Business Research*, 9/3, 12–20.

Sezenoğlu, Y. (2017). *Ücrete ilişkin adalet algısının sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bitlis ve İstanbul illerinden birer işletme örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Simpson, P. Kaminski, M. (2007). Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union organizing. *Employ Respons Rights*, 19, 57–72.

Snipes, R.L., Oswald, S.L., Latour, M.& Armenakis, A.A. (2005). The effects of specific job satisfaction factes on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal Of Business Research*, 58,1330-1339.

Sweeney, P. D. McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.

- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: akdeniz üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. Çelik A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*, 4.Baskı, Konya: Damla Matbaacılık.
- Şimşek, Ş. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Taşkın E. (2013). *İşletme yönetimi ilkeleri, kavramlar- uygulamalar-yaklaşımlar*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Titrek, O. (2009). Employees' Organizational justice perceptions in turkish schools, social behavior and personality: *An International Journal*, Volume 37, no. 5, 605-620.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Titrek, O., Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60): 657-674.
- Tortop, N., (1992). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayın No:245,.
- Tsourela M., Mouza A. M., Paschaloudis D., (2008). Extrinsic Job Satisfaction of Employees, Regarding Their Intention to Leave Work Position: A Survey in Small and Medium Enterprises, *Management of International Business and Economics Systems*, 249-261.
- Turgut, H. Tokmak, İ. Guçel, C. (2012). The effect of employees' organizational justice perceptions on their organizational commitment: a university sample. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(2): 21-30.
- Weiss, D. J. Dawis, R. V. England, G. W. Lofquist, L. H. (1967). *Manual of The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Mn: The University of Minnesota Press.
- Uğurlu, C. T. Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak

- yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56). 98-119.
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2002). Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Yazıcıoğlu, Y. Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri* (Dördüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Akademik Bakış Dergisi*, 12: 171-182.
- Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Yıl.11, S.16.
- Yıldız, S.M. (2014). İşsel pazarlamanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolü: spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri üzerine ampirik bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 137-146.
- Yıldızhan, Y. (2011). *Örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişki: eğitim teknolojileri genel müdürlüğü örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. Altınkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1): 12-24.
- Yılmaz, K. Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 20, No. 2, 385-402.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 254-279.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları kullanma düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yücedağ, O. Y. (2019). *Etik iklim, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki: bir kamu kurumunda araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Milli Savunma Üniversitesi / Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yüksel, Z. (2016). Vaizlerin iş doyumu ölçeği: geliştirilmesi geçerliği ve güvenilirliği. *Dini Araştırmalar*, 19(48), 225-234.

Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



EKLER

Ek 1. Etik Kurul Formu

Aksaray Üniversitesi- Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Tarih: 05/05/2021
Sayı: E-34183927-000-00000604357



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Konu : Başvurunuz Hk.

Sayın: Selçuk ŞİMŞEK

“Çalışanların Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” başlıklı 2021/04-21 protokol numaralı başvuru 26.04.2021 tarihli toplantıda kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi’nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna** toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Necmettin AYGÜN
Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları
Etik Kurul Başkanı

Ek: İnsan Araştırmaları Etik Kurul Kararı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Belge Doğrulama Kodu: 6A18C3273801147329BF03BBE0BF52T
Adres tarih Bölümü
Telefon No 2882194 Faks No 2882125
e-Posta: naygun@aksaray.edu.tr İnternet Adresi: https://www.aksaray.edu.tr/
KEP Adresi

Belge Doğrulama Adresi: <https://e-belge.aksaray.edu.tr/>

Ayrıntılı bilgi için Necmettin AYGÜN
Profesör
Telefon No 2882194



Ek 2. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda hazırlanmakta olan yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket formuna kimliğinizi ya da isminizi belirten kişisel bilgiler istenmemekte olup elde edilen sonuçlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

İçten vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F.
SBE

Selçuk ŞİMŞEK

Aksaray Üniversitesi

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz

❖ Erkek

❖ Kadın

2. Yaşınız (Lütfen belirtiniz)

3. Medeni durumunuz

❖ Evli

❖ Bekar

4. Eğitim durumunuz

- ❖ Önlisans
- ❖ Lisans
- ❖ Lisansüstü

5. Aylık gelir düzeyiniz

- ❖ 5500 TL altı
- ❖ 5500-5750 TL
- ❖ 5751-6000 TL
- ❖ 6001-6250 TL
- ❖ 6251 TL ve üstü

6. Yakınlarınızda kamu kurum veya kuruluşlarında çalışan kişi/kişiler var mı?

- ❖ Evet
- ❖ Hayır

7. Çocuğunuzun veya bir yakınınızın kamu kurum veya kurumlarında çalışmasını ister misiniz?

- ❖ Evet
- ❖ Hayır

8. Hizmet süreniz (Lütfen “yıl” olarak belirtiniz)

9. Kurumdaki hizmet süreniz (Lütfen “yıl” olarak belirtiniz)

10. Kurumda hiç ödül aldınız mı?

- ❖ Evet
- ❖ Hayır

11. Mesleği en çok hangi sebeple tercih ettiniz (Lütfen sadece bir seçeneği işaretleyiniz)

- ❖ Kendi isteğimle tercih ettim
- ❖ Ailemin isteğinden ötürü
- ❖ Eş-nişanlımın isteğinden ötürü
- ❖ İş bulamamamdan ötürü

Örgütsel Güç Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Amirim hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.	1	2	3	4	5
2- Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.	1	2	3	4	5
3- Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.	1	2	3	4	5
4- Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
5- Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.	1	2	3	4	5
6- Amirimi sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
7- İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim.	1	2	3	4	5
8- Geçmiş tecrübelerimden amirime itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum.	1	2	3	4	5
9- Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.	1	2	3	4	5
10- Amirim kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.	1	2	3	4	5
11- Ben işleri yapmasam amirim çok zorlanır.	1	2	3	4	5
12- Amirimin beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.	1	2	3	4	5
13- Amirim muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.	1	2	3	4	5

14- İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapamadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm.	1	2	3	4	5
15- Amirim iş yerimde özel menfaat (yarar) sağlamama yardımcı olabilir.	1	2	3	4	5
16- İstenildiği şekilde davranmasam amirim bana karşı soğuk ve uzak olurdu.	1	2	3	4	5
17- Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.	1	2	3	4	5
18- Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.	1	2	3	4	5
19- Amirimin yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.	1	2	3	4	5
20- Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.	1	2	3	4	5
21- Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi amirime karşı borçlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
22- Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.	1	2	3	4	5
23- Amirim bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.	1	2	3	4	5
24- İşimi amirimin istediği gibi şekilde yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.	1	2	3	4	5
25- Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.	1	2	3	4	5
26- Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.	1	2	3	4	5
27- Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.	1	2	3	4	5
28- Amirimin teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.	1	2	3	4	5
29- Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.	1	2	3	4	5
30- Bir amirin astlarının yardım ve iş birliğine ihtiyacı vardır.	1	2	3	4	5
31- Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.	1	2	3	4	5
32- Amirimin bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum.	1	2	3	4	5
33- Amirimin hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.	1	2	3	4	5

Örgütsel Adalet Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2- Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3- İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4- Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5- İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6- İşle ilgili kararlar, amirlerimiz tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7- Amirlerimiz, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüş ve önerilerini alır.	1	2	3	4	5
8- Amirlerimiz, işle ilgili kararları vermeden önce tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9- Amirlerimiz, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi de verirler.	1	2	3	4	5
10- İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11- Çalışanlar, amirlerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilir ya da bu kararların üst makamlarla yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana nazik ve ilgili davranıyorlar.	1	2	3	4	5
13- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana saygılı davranır ve değer verirler.	1	2	3	4	5
14- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bir çalışan olarak hakkımı korurlar.	1	2	3	4	5
17- Amirlerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20- Amirlerim, işimle ilgili kararlar alırken yapman gereken her şeyi bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

Minnesota İş Tatmini Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	1	2	3	4	5
2- İşimde bağımsız çalışma imkânımın olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3- İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	1	2	3	4	5
4- İşimin toplum içerisinde "saygın kişi" olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5- İş ortamımdaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.	1	2	3	4	5
6- Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	1	2	3	4	5
7- Kurumumda bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.	1	2	3	4	5
8- İşimi, bana garantili bir gelecek sunması bakımından yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
9- Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
10- Diğer çalışanlara yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.	1	2	3	4	5
11- Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	1	2	3	4	5
12- İşimi, işle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	1	2	3	4	5
13- Aldığım ücretin yaptığım iş için yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14- Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15- Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
16- İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestisi tanıyor.	1	2	3	4	5
17- Çalışma şartlarını ve saatlerini uygun buluyorum.	1	2	3	4	5
18-Kurumumdaki arkadaşlık ilişkilerinin, işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19- Yapılan işin takdiri açısından işimi memnun edici buluyorum.	1	2	3	4	5
20-Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.	1	2	3	4	5

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Ek 3. Tez Değerlendirme Formu

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu		
Öğrencinin Adı Soyadı:		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi APA 6 ☐ CMS ☐ İSNAD ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	

Bu tezin tarafımdan “Tez yazım kuralları” okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası