



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ HİZMET ALICILARINA YANSIMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

METE YILMAZ

DANIŞMAN: PROF.DR. SENAY YÜRÜR

**YALOVA
MAYIS 2023**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ
HİZMET ALICILARINA YANSIMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

METE YILMAZ
197237001

DANIŞMAN: PROF.DR. SENAY YÜRÜR

YALOVA
MAYIS 2023

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım “Hizmet Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Hizmet Alıcılarına Yansıması” başlıklı bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Mete YILMAZ

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen, akademik anlamda bana her zaman destek olan ve doğru yolu gösteren, sürekli olumlu tutum ve yaklaşımı ile beni yüreklendiren, bu tez çalışmasının planlanmasında, oluşumunda ve yürütülmesinde ilgi ve desteğini sürekli üzerimde hissettiğim danışman hocam sayın Prof.Dr. Senay YÜRÜR'e teşekkürlerimi sunarım.

Kıymetli desteklerinden dolayı Arş.Gör. Hakan BALTACI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda oldukları ve tüm öğrenim hayatım boyunca maddi-manevi desteklerini benden hiçbir zaman esirgemedikleri için babam Demir Ali YILMAZ'a ve annem Filiz YILMAZ'a, teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olup bana güç veren sevgili hayat arkadaşım Gökçe YILMAZ'a ve motivasyon kaynağım oğlum Ayaz Ali YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs – 2023

Mete YILMAZ



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT	xvi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Çalışmanın Konusu	2
1.2. Çalışmanın Önemi	3
1.3. Çalışmanın Amacı	4
1.4. Çalışmanın Yöntemi.....	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Örgütsel Adalet.....	5
2.1.1. Örgütsel Adalet Boyutları	7
2.1.1.1. Dağıtım Adaleti	8
2.1.1.2. Prosedür Adaleti	8
2.1.1.3. Etkileşim Adaleti	9
2.2. Hizmete İlişkin Müşteri Algısı	10
2.2.1. Hizmet Sektörü Özellikleri.....	11
2.2.2. Yükseköğretimde Hizmet ve Müşteri Kavramı.....	12
2.2.3. Hizmet Örgütlerinde Müşteri Memnuniyeti	13
2.2.4. Hizmet Örgütlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler..	14
2.2.5. Hizmet Örgütlerinde Müşteri Memnuniyetsizliği ve Etkileri	15
3. KURAMSAL ÇERÇEVE VE GÖRGÜL ARAŞTIRMALAR	17
3.1. Eşitlik Kuramı	17
3.2. Sosyal Mübadele Kuramı	19
3.3. Çok Odaklı Adalet Modeli	20
3.4. Hedef Benzerlik Modeli	21
3.5. Görgül Araştırmalar	22
3.5.1. Uluslararası Yazın	22
3.5.2. Ulusal Yazın	25

4. YÖNTEM	27
4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	27
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	28
4.3. Veri Toplama Aracı	29
4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği	30
4.5. Öğrenci Memnuniyet Ölçeği	30
4.6. Veri Toplama Yöntemi.....	31
4.7. Veri Analizi	31
5. BULGULAR.....	33
5.1. Faktör Analizi Sonuçları.....	33
5.2. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizleri	35
5.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Müşteri Memnuniyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi ve Hipotez Testi.....	36
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	39
KAYNAKLAR.....	43
ÖZGEÇMİŞ	49



KISALTMALAR LİSTESİ

ÖEDA	: Öğretim Elemanı Dağıtım Adaleti Algıları
ÖEEA	: Öğretim Elemanı Etkileşim Adaleti Algıları
ÖEPA	: Öğretim Elemanı Prosedür Adaleti Algıları
ÖM	: Öğrenci Memnuniyeti
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu





TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	7
Tablo 4.1. Öğretim Elemanlarına ait Demografik Veriler	28
Tablo 4.2. Öğrencilere ait Demografik Veriler	29
Tablo 5.1. Faktör yükleri ve güvenirlik değeri	33
Tablo 5.2. Betimleyici istatistikler ve korelasyon değeri.....	35
Tablo 5.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Müşteri Memnuniyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	36





ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üniversitelerde Müşteri.....	13
Şekil 2. Araştırma Modeli	27





HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ HİZMET ALICILARA YANSIMASI

ÖZET

Bu araştırmada, hizmet sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının hizmet alıcılarına yansıyor yansımadağı ve çalışanlara adil veya adaletsiz davranmanın çalışanda oluşturacağı tutumsal ve davranışsal sonuçlarının sadece yönetici veya örgüte karşı değıl müşterilere de etki edip etmeyeceğı incelenmektedir. Bu amaçla hizmet sektörünün önemli kollarından biri olan eğitim sektöründe 62 öğretim elemanı ve onlardan ders ya da danışmanlık hizmeti almakta olan 147 öğrenci üzerinde bir araştırma yürütölmüştür. Araştırma nicel yöntemle yürütölmüş olup araştırmanın verileri soru formlarının elden dağıtılması ve toplanması yoluyla elde edilmiştir. Çalışmanın bulguları öğretim elemanlarının prosedür adaleti algılarının öğrencilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini fakat öğretim elemanlarının dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının öğrencilerin memnuniyetine bir etkisi olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak örgütlerindeki prosedürleri ve süreçleri adil olarak algılayan öğretim elemanlarından hizmet alan öğrencilerin memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğı görölmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Hizmet Alıcısı, Öğrenci Memnuniyeti, Müşteri Memnuniyeti



REFLECTION OF SERVICE SECTOR EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON SERVICE BUYERS

ABSTRACT

In this research, it is examined whether the organizational justice perceptions of employees in the service sector are reflected on service recipients and whether the attitudinal and behavioral consequences of treating employees fairly or unfairly will affect not only the manager or the organization, but also the customers. For this purpose, a research was conducted on 62 teaching staff in the education sector, which is one of the important branches of the service sector, and 147 students who are receiving courses or consulting services from them. The research was conducted by quantitative method and the data of the research were obtained by hand distribution and collection of question forms. The findings of the study show that teachers' perceptions of procedural fairness positively affect students' satisfaction, but teachers' perceptions of distributive justice and interaction justice do not have an impact on students' satisfaction. As a result, it is observed that the satisfaction levels of students who receive services from lecturers who perceive the procedures and processes in their organizations as fair are higher.

Keywords: Organizational Justice, Service Buyer, Student Satisfaction, Customer Satisfaction



1. GİRİŞ

Hizmet firmalarının ürününün maddi olmaması ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesinin zor olması, tüketicileri güvenmeye zorlaması nedenleriyle özellikle hizmet firmaları için çalışanların adalet algıları önemli görülmektedir (Sieders ve Berry, 1998). Adalet kavramı hem örgüt içi hem örgüt dışı süreçler için önemlidir ve örgütlerini adil olarak algılayan çalışanlar bu adalet algılarını zamanla tutuma çevirerek örgütlerine daha yüksek bağlılık (Konovsky ve Cropanzano, 1991), daha fazla iş tatmini (Yürür, 2008) ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1990) gibi olumlu profesyonel davranışlara çevirebilmektedir. Bu tutum ve davranışların ise hizmet alıcısı olan müşterilerin çalışana yönelik; memnuniyet, tekrar hizmet alma isteği, tavsiye etme gibi tutumsal veya davranışsal tepkilerine zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerinin adil olduğuna ilişkin olumlu bir algı, çalışanların kendilerini örgütlerinin üyesi gibi hissetmelerine, işyerindeki çevresiyle ilişkilerde daha duyarlı olmalarına ve güven odaklı ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Yılmaz ve Taşdan, 2009).

Kişilerarası ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı hizmet kollarında, hizmet sunumu gerçekleştiren çalışanlar, hizmet sunum süreci boyunca müşterilerle yakın temasta bulunduğundan, hizmet sunum süreçlerinin ve sonuçlarının etki aktarımının gözlemlenmesi, satın almaya dayalı gerçekleşen hizmetlere kıyasla daha kolaydır. Bu sebeple kişilerarası ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı hizmet kollarında müşteri algıları ve memnuniyeti üzerinde güçlü bir iz bıraktığı için hizmet sağlayıcıların iş tatminini sağlamaya ve arttırmaya yönelik faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır (Brown ve Lam, 2008). Adaletsiz bir hizmet deneyimleyen müşterilerin tepkileri, genellikle adil bir hizmet deneyimi algılayanlar müşterilerden daha güçlü olduğu için adalet, hizmet sektörü için çok önemlidir (Schneider ve Bowen, 1999).

Genel olarak literatürde müşteri memnuniyetinin çalışanların duygu, algı ve tutumlarından etkilendiği vurgulanmaktadır (Maxham ve Netemayer, 2002; Homburg ve Stock, 2004). Çalışanların başkalarına kendilerine davranıldığı gibi davranma eğilimi olduğundan çalışanlara nasıl davranıldığı, onların müşterilerine nasıl davranacağını belirleyecektir (Schneider vd. 1994).

Örgütlerin çalışanlara adil davranması halinde, çalışanların da müşterilere adil davranacağını ve müşterilerin beklediği sonuçları, prosedürleri ve kişilerarası muameleyi sergileyeceği düşünülmektedir. Bir başka ifade ile adalet algısı yüksek çalışanlar ekstra çaba sarf etmeye istekli olacağından, müşterilerin beklentilerini daha yüksek oranda karşılayacaktır. Dolayısıyla çalışanlara adil davranmanın dolaylı sonuçları ise memnun ve kararlı müşteriler ve nihai getirilerdir (Bowen vd., 1999).

Bu tez çalışmasında yurt dışında daha önce araştırılmış fakat ülkemizde benzer bir çalışmaya rastlanılamayan örgütsel adalet algılarının hizmet alıcıların memnuniyetine etkilerinin araştırılması, çalışanların örgütsel adalet algılarının sonuçlarının sadece örgüte veya yöneticiye değil hizmet alıcılara da yansımalarının incelenmesi, örgütsel adalet ve pazarlama literatürlerini bütünleştireceği, genişleteceği ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel adalet, örgütsel adaletin boyutları, hizmete ilişkin müşteri algıları, yüksek öğretimde müşteri algıları, müşteri memnuniyeti ve müşteri memnuniyetini etkileyen kavramlar, kavramsal çerçeve olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde, çalışmaya kuramsal alt yapı oluşturduğu düşünülen eşitlik kuramı, sosyal mübadele kuramı ve hedef benzerlik modeli ele alınmış, örgütsel adalet ve müşteri memnuniyeti ilişkisi ile ilgili ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının hizmet alıcılarına yansımalarını incelemek üzere bir kamu üniversitesinde çalışan öğretim elemanları ile onlardan ders ya da danışmanlık hizmeti alan öğrenciler üzerinde yürütülen araştırma yer almaktadır.

1.1. Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, hizmet sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının hizmet alıcılarına yansıyıp yansımadığının incelenmesidir.

Müşteri ile doğrudan ve daha uzun süreli etkileşim içinde olan hizmet çalışanları, müşterilerin gözünde örgütü temsil eden ve örgüt hakkında fikir edinilmesine olanak sağlayan kişilerdir. Müşteri ile yoğun etkileşim içinde olan hizmet çalışanları, müşterinin gözünde örgütü temsil etmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985). Hizmet işletmeleri emek yoğun işletmeler olduğu için, müşteriler için hizmetin kalitesi algısında ana odak noktası çalışanlar olarak görülmektedir. Hizmet

sunumu esnasında çalışanların kritik rol üstlenmesi nedeniyle onlara adil davranmanın önemi vurgulanmaktadır. Bu nedenle, hangi unsurların çalışanlara kendilerini değerli hissettirdiğinin tanımlanması önemlidir (Bowen vd., 1999). Örgütlerini adil ya da adaletsiz olarak algılayan hizmet sektörü çalışanları bu algılarını hizmet sunumunda davranışa çevirip hizmet alıcılarına yansıtıyor mu? Yansıtıyor ise bu tutum ve davranışlar hizmet alıcılarının memnuniyetini ne düzeyde etkiliyor? gibi sorular bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Çalışmanın Önemi

Literatürde, çalışanların örgütsel adalet algılarının; örgütsel bağlılık, yönetime duyulan güven, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve verimsiz davranış dahil olmak üzere örgütler için çeşitli tutum ve davranışlardaki benzersiz ilişkileri açıkladığı görülmüştür (Colquitt, 2012). Örgütsel adaletin hizmet alıcılarına etkilerini inceleyen uluslararası alan yazında az sayıda çalışma (Masterson, 1998; Bowen vd., 1999) varken ulusal alan yazında örgütsel adaletin hizmet alıcılarına yansımaları bilindiği kadarıyla ele alınmamıştır. Çalışanların örgütsel adalet algısının hizmet alıcılarına yansımalarının incelendiği bu çalışmanın bir diğer önemi ise Hedef Benzerlik Modeli'nin (Levalle, Rupp ve Brockner, 2007) aksine örgütsel adaletin sonuçlarının sadece adaletin kaynağına (örgüt, yönetici) yönelik olmayacağı, hizmet alıcılara da memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak yansıyabileceğinin düşünülmesidir.

Eğitim sektörü insan etkileşiminin yoğun olarak yaşandığı bir sektör olduğundan öğretim elemanlarının tutum ve algılarının öğrencilere aktarılmasına olanak sağlamaktadır. Yapısı gereği üniversitelerde, hizmet sağlayıcı olan öğretim elemanları ile hizmet alıcısı olan öğrenciler arasında belirli bir süre içerisinde birden çok etkileşim olan bir ilişki kurulmaktadır. Bu sebeple çalışmanın bu sektörde gerçekleştirilmesi önemli görülebilir. Çalışanların adalet algıları ile müşterilerin memnuniyet algılarını ilişkilendiren bu çalışma örgütsel davranış ve pazarlama literatürlerinin bütünleştirme çabası ile örgütsel adalet ve müşteri memnuniyeti kavramlarını bir araya getirmiştir.

1.3. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının (Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti) hizmet alıcılarına yansımaları inceleyip müşteri memnuniyeti üzerindeki muhtemel etkilerini belirlemektir. Böylelikle ilgili yazında tartışmalı konulardan biri olan hedef benzerlik modeli de test edilmiş olacaktır. Yani çalışanlara adil davranmanın çalışanda oluşturacağı tutumsal ve davranışsal sonuçlarının sadece adaletin kaynağı olarak görülen yönetici veya örgüte karşı değil hizmet alıcılara etki edip etmeyeceğinin araştırılmaktadır.

1.4. Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı görgül bir çalışmadır. Bu çerçevede veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bir kamu üniversitesinde gerçekleştirilen çalışmaya 62 öğretim üyesi ile onlardan ders ya da danışmanlık hizmeti alan 147 öğrenci olmak üzere toplamda 209 kişi katılmıştır. Çalışmada öğretim elemanlarına örgütsel adalet algılarını ölçmek için Colquitt(2001) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Adalet Ölçeği, onlardan ders alan öğrencilere ise Masterson(1998) tarafından geliştirilmiş 14 soruluk öğrenci memnuniyet ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen verilere faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Adalet

Adalet; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme ve yerine getirme, doğruluk olarak tanımlanmaktadır. Adalet kavramı, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup tarihte ilk yazılı kaynaklardan birçoğu sosyal adalet kavramı üzerinde durmuş, kişiler arası ilişkilerin ve kaynakların dağıtımının nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır (Çakmak, 2005).

İnsanlık tarihinde bilim insanları her dönem sosyal adalet kavramı ile ilgilenmiştir. Bu konudaki ilk araştırmalarda; bir insanın diğerlerine davranışlarının nasıl olması ve bireyler arasında kaynakların nasıl pay edilmesi gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek adına topluluk içerisinde yaşama ihtiyacı, kaynakların dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır (Yürür, 2018).

Adalet kavramı örgüt araştırmalarında da kendine yer bulmuş, adaletin işyerlerindeki rolü üzerine çalışmalar yapılmıştır. Sosyal adalet kavramı alanda ilk olarak Greenberg(1987) tarafından örgütlere uyarlanmış, çalışma ortamlarında ve işyerlerinde adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak isimlendirilen yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel adalet temel olarak çalışanların işlerinde kendilerine adil ya da adaletsiz davranıldığını belirleme biçimleri ile bu belirlemelerin işle ilgili diğer değişkenleri etkilemesi ile ilgilidir (Moorman, 1991). Greenberg (1990) de örgütsel adalet kavramını, bir çalışanın, kuruluşunun kararlarını ve eylemlerini nasıl algıladığı ve bu algıların çalışanların işyerindeki davranışlarını nasıl etkilediği üzerinden ele almıştır.

Adalet kavramı sonraları farklı şekillerde de tanımlanmıştır. Örneğin İçerli’ye (2010) göre örgütsel adalet, örgüt içinde ücretlerin, ödüllerin nasıl verildiği, terfilerin nasıl yapıldığı ve cezaların nasıl yürütüldüğü, bu tarz kararların nasıl alındığı ile bu kararların çalışanlara nasıl iletildiği ve bunların çalışanlarca nasıl algılandığı ile ilişkilidir. Benzer olarak Folger ve Cropanzano (1998) da örgütsel adaleti, örgütsel kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve süreçler ile bireyler arası ilişkileri düzenleyen sosyal kurallar ve bu kuralların adillğine ilişkin çalışan algısı olarak tanımlamıştır.

Örgütsel adaletin hem örgütler için hem de çalışanlar için birtakım faydalar yaratma potansiyeli vardır. Bunlar arasında daha fazla güven ve bağlılık, iyileştirilmiş iş performansı, daha yararlı örgütsel vatandaşlık davranışları, iyileştirilmiş müşteri memnuniyeti ve azalan çatışma sayılabilir (Cropanzano vd., 2007). Bu olumlu tutum ve davranışların yanı sıra çalışanlarda, adalet algısının yüksek olması pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların yöneticilerini veya örgütlerini adaletsiz olarak algılamaları, istenmeyen işyeri davranışları geliştirmelerine yol açmaktadır (Yürür, 2008). Öyle ki çalışanlar verdiği emeğin karşılığını alamadığını düşündüğü zaman, yani ücretlendirilmeyi adil bulmadığında, ücret adaletsizliğini azaltmak ya da gidermek için işverenin kazancından haksız kazançlar elde etme isteği gösterebilir (Greenberg, 1990).

Son olarak, örgütsel adalet tanımlarında da görüleceği üzere, örgütsel adalet kavramı farklı boyutlardan oluşmaktadır. Bunlar resmi prosedürlerin kendileri (prosedür adaleti), bu prosedürlerin yürütülmesi (etkileşim adaleti) ve prosedürlerin sonuçlarıdır (dağıtım adaleti) (Masterson, 1998). Dağıtım adaleti bireylerin elde ettiği iş yeri sonuçları ile ilgilidir. Ancak bir süre sonra dağıtım adaleti belirli süreçleri açıklamak bakımından eksik kalmış ve sonraki araştırmalar prosedür adaletine odaklanmaya başlamıştır. Prosedür adaleti çalışanların örgüt içinde kazanımlarına ilişkin verilen karar yöntemleri, araçları ve süreçleri ile ilgilidir.

Daha sonraları Bies ve Moag(1986), etkileşim adaleti olarak üçüncü bir adalet türü önermiş, karar verme süreçlerinin üç ayrı bileşene ayrılabilceğini öne sürmüştür (bkz. Tablo 2.1). Etkileşim adaleti ise örgütsel uygulamaların kişilerarası yönü ve yönetimin çalışanlarla iletişimi ile ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bazı araştırmacılar etkileşim adaletinin de kişilerarası etkileşim adaleti ve bilgiye dayalı adalet olarak iki ayrı boyutta ele alındığı dört boyutlu bir yapı önermektedir (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Görgül araştırmalar, örgütsel adaletin dört boyutlu (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası etkileşim adaleti ve bilgiye dayalı adalet) ve üç boyutlu (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) modellerine destek sağlamıştır (Colquitt, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001).

Tablo 2.1 Örgütsel Adaletin Bileşenleri

1.Dağıtım Adaleti: Sonuçların (Çıktıların) Uygunluğu.
● Hakkaniyet (Equity): Çalışanları katkılarına göre ödüllendirilmek.
● Eşitlik (Equality): Her Çalışana kabaca aynı ücreti vermek.
● İhtiyaç: Kişinin kişisel gereksinimlerine dayalı bir fayda sağlamak.
2.Prosedür Adaleti: Dağıtım Süreçlerinin Uygunluğu.
● Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı davranmak.
● Önyargısızlık: Ayrımcılık veya kötü muamele için hiçbir kişi veya grup seçilmez.
● Doğruluk: Kararlar doğru bilgilere dayanır.
● Herkesin Temsili: İlgili paydaşların kararlara katkısı vardır.
● Düzeltme: Hataları düzeltmek için bir itiraz süreci veya başka bir mekanizma vardır.
● Etik: Mesleki davranış normları ihlal edilmez.
3.Etkileşim Adaleti: Kişinin Yöneticilerden Gördüğü Muamelenin Uygunluğu.
● Kişilerarası Adalet: Bir çalışana haysiyet, nezaket ve saygıyla davranmak.
● Bilgilendirme Adaleti: İlgili bilgilerin çalışanlarla paylaşılması.

Kaynak: Cropanzano vd., 2007

2.1.1. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adaletin boyutları hala tartışmalı bir konu olsa da, araştırmalar hem üç boyutlu ve hem de dört boyutlu adalet modellerine destek sağlamıştır (Greenberg, 1993; Masterson vd., 2000; Colquitt, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Bu tezde Türkiye’de önceki yıllarda yapılan çalışmalarda üç boyutlu bir yapı elde edilmiş olması sebebiyle (Özmen vd., 2007; Yürür ve Mengenci, 2014; Yürür ve Nart, 2016) adalet, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmış ve açıklanmıştır.

2.1.1.1.Dağıtım Adaleti

Adalet çalışması psikoloji alanında ilk olarak Adams'ın eşitlik kuramı üzerine çalışmasıyla başlamış, sonrasında algılanan sonuç adaletini, yani dağıtım adaletini vurgulamıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Yürür, 2008).

Adams (1965) eşitlik kuramında bireylerin kendi katkılarına göre elde ettiği kazanımları, diğer kişilerin katkı ve kazanımları ile kıyasladığını ve kıyasın dengede olduğunu düşündüklerinde, sonucu adil olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Dolayısıyla dağıtım adaleti, bireylerin elde ettiği sonuçların veya kazanımların dağıtımından algılanan adalet olarak açıklanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin çalışanların adalet algılarını ifade etmektedir (Cropanzano vd., 2001).

Aynı zamanda dağıtım adaleti çalışanların elde ettiği kazanımlara ilişkin tutum ve davranışlarla ilişkilidir (McFarlin ve Sweeney, 1992). Çalışanlar tarafından dağıtımın adaletsiz olarak algılanması, bir çalışanın gösterdiği çaba karşılığında aldığı ödül vb. ile benzeri çabayı gösteren örgütteki diğer çalışanların aldıkları ödülleri vb. kıyaslaması durumunda beklediği karşılığı almadığını düşündüğü zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde adaletsiz olarak algılanan dağıtım, şiddet, öfke, kızgınlık gibi birtakım olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002).

Dağıtım adaleti, adalet değerlendirmelerinde dış mukayeseleri tamamen görmezden gelmiş ve adaleti, çalışanlar tarafından alınan paylar ile adil payın ne olacağına dair algıları arasında yapılan karşılaştırmalar açısından tanımlanmıştır (Greenberg, 1987).

2.1.1.2.Prosedür Adaleti

Her grup, örgüt ya da toplumun, ödüllerin ve kaynakların dağıtımını, tahsis edilme sürecini, yönlendiren düzenleyici prosedürleri vardır ve cezaların veya ödüllerin dağıtımını, bir dizi olayın yalnızca son adımı olarak nitelendirilebilir (Leventhal, 1980). Buna paralel olarak dağıtım adaleti de algıları elde edilen sonuçlarla ilişkilendirilme sürecini incelerken, prosedür adaleti de algıları dağıtım adaletinin eksik bıraktığı örgütsel sistem değerlendirmeleriyle ilişkilendirmektedir (Greenberg, 1990). Dolayısıyla prosedür adaleti çalışanların örgüt içinde kazanımlarına ilişkin verilen karar yöntemleri, araçları ve süreçlerine ait adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Bir başka ifade ile prosedür adaleti,

sonuçlarla ilgili kararlar almak için kullanılan süreç ve prosedürler hakkındaki adalet algısını incelemektedir. Prosedür adaleti kavramı, bir bireyin, tahsis sürecini düzenleyen sosyal sistemin prosedürel bileşenlerinin adaletine ilişkin algısını ifade etmektedir. Kavram, bireyin ödül dağıtımından önce gelen olayların bilişsel haritasına ve bu olayların değerlendirilmesine odaklanır (Leventhal,1980).

Prosedür adaleti üzerine yapılan ilk çalışmalara Thibaut ve Walker'ın (1975) araştırmaları rehberlik etmiştir. Thibaut ve Walker, prosedür adaleti çalışmalarını, sonuçların tahsisi hakkında karar verme mekanizmaları olarak prosedürler üzerine yoğunlaşmışlardır (Tyler ve Blader, 2003).

Sonuçları belirleyen süreçlerin adilliği olarak tanımlanan prosedür adaletinin, prosedürlerin normatif olarak kabul edilen belirli ilkeleri içerdiği zaman gerçekleştiği kabul edilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Adil bir süreç, tutarlı olarak herkese uygulanan, önyargıdan uzak, doğru, ilgili paydaşları temsil eden, doğru, mümkün ve etik normlarla tutarlı olan süreçtir. Süreçler adil algılanırsa, çalışanlar organizasyonların çıkarları doğrultusunda davranmak için daha fazla sadakat ve istek gösterebilirler (Cropanzano vd., 2007).

2.1.1.3.Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti önceki araştırmalarda prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak görülürken daha sonraları dağıtım adaleti ve prosedür adaletinden ayrı bir boyut olarak kabul edilmiştir (Bies, 2001). Prosedür adaleti örgütlerde karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini tanımlarken, etkileşim adaleti ise kişiler arası sosyal mübadeleye işaret etmektedir (Yürür ve Nart,2016). Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algılarının prosedürlerin yürütülmesi sırasında alınan kişilerarası muamelenin kalitesine dayandığını öne sürmüş ve bu kavramı "etkileşim adaleti" olarak adlandırmışlardır.

Etkileşim adaleti, karar vericiler insanlara saygılı ve duyarlı davrandığında ve kararların gerekçesini kapsamlı bir şekilde açıkladığında gerçekleşmektedir (Colquitt, 2001).

Greenberg (1990,1993) tarafından daha yakın zamanlarda yapılan çalışmalarda, etkileşim adaleti, iki özel kişilerarası muamele türünden oluştuğu görülmeye başlanmıştır: kişilerarası adalet ve bilgi adaleti. Kişilerarası adalet, prosedürlerin

uygulanmasında veya bu prosedürlerin sonuçlarının belirlenmesinde yer alan yetkililer veya üçüncü şahıslar tarafından çalışanlara saygı ve nezaketle davranılma derecesini yansıtırken, bilgiye dayalı adalet, prosedürlerin nasıl kullanıldığı veya sonuçların nasıl dağıtıldığı hakkında bilgi aktaran kişilere verilen açıklamalara odaklanmaktadır (Bakhshi vd., 2009).

Etkileşim adaleti bazı araştırmacılar tarafından ikiye ayrılmış, süreç bileşenleri yani bilgilendirmeye dayalı adalet ve sonuç bileşenleri yani kişilerarası adalet olarak adlandırmış ve örgütsel adaletin dört alt boyuttan oluştuğu belirtilmiştir. (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001).

Kişilerarası adalet kavramı yöneticilerin çalışanları ile açık ve anlaşılır iletişim kurması, saygılı davranması, önyargılı ve kişisel problemlerden kaçınmasını, örgüt içinde alınan kararlar ile ilgili yapılacak bilgilendirme ve açıklamaların çalışanları tatmin edici olmasını ifade ederken, bilgiye dayalı adalet kavramı ise çalışanların yöneticileri tarafından alınan kararlar, ödül, terfi, kazanımlar, performans değerlendirmesi gibi unsurların tespit edilmesi ve ölçümlemlerinde kullanılan süreçler, prosedürler ve metotlara ilişkin düzenli ve yeterli bilgilendirme yapılmasını ifade etmektedir. (Colquitt, 2001).

2.2. Hizmete İlişkin Müşteri Algısı

Bu çalışma hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi, üretim sürecine müşterilerin de katılması ve hizmet işlemi süresince hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki yoğun iletişimdir (Murdick vd., 1990). Hizmet sektöründe müşterilerin algıları, bir taraftan da hizmeti veren çalışanlar tarafından etkilendiğinden, hizmet sağlayıcısı ile müşteri etkileşiminin ve hizmete ilişkin müşteri algısının anlaşılması önem kazanmaktadır.

2.2.1. Hizmet Sektörü Özellikleri

Hizmet sektörü emek yoğun bir sektör olması, istihdamda en büyük paya sahip olması¹ ve ekonomideki payının sürekli büyümesi sebebiyle ülkemizde yürütülen araştırmalarda kendine sıklıkla yer bulmaktadır. Bu araştırma hizmet sektörü içerisinde yürütülmüştür.

Hizmet sektöründen önce hizmetin ne olduğunun tanımlanması önemli görülmektedir. Murdick vd. (1990) hizmetlerin açıklanmasında bazı öncüllerin olduğunu belirtmişlerdir. Bu öncüller aşağıda sıralanmıştır:

- Hizmet soyuttur.
- Hizmetler subjektiftir ve standart dışıdır.
- Hizmet üretim süreci müşterinin de katılımıyla gerçekleşir.
- Hizmetler kişilere özel, standart olmayan faydalar sağlar.
- Hizmet işlemi boyunca hizmeti üreten ile hizmet alıcı arasında yoğun bir iletişim vardır.
- Hizmetler depolanamaz.
- Hizmetlerin seri üretimi yapılmaz.
- Kalite kontrolü temel olarak süreç kontrolü ile sınırlıdır.
- Hizmetler üretildiği anda tüketimi gerçekleşir.

Hizmet özellikleri arasında en belirgin olanlardan biri hizmetin subjektif olmasıdır. Dolayısıyla hizmet kalitesinin değerlendirilmesi, herhangi bir ürünün kalitesinin değerlendirilmesinden daha karmaşık ve zordur. Dolayısıyla hizmet sektöründe genellikle sosyal etkileşim ve etkileşimin süresi alınan hizmetten duyulan memnuniyeti değerlendirebilmek için önemlidir. Örneğin, oteller ve restoranlar gibi tipik bir hizmet kuruluşunda, ilişkilerin süresi kısa olduğu için hizmet çalışanları ve müşteriler arasında sosyo-duygusal ilişkileri başlatmak ve devamını sağlamak zor görünmektedir. Bir başka ifade ile bu gibi kuruluşlardaki kısa süreli ilişkiler, bir değiş tokuşun ötesinde ilişkiler geliştirmeye pek imkân sağlamamaktadır. Bu gibi durumlarda, maliyetler ve faydalar arasındaki karşılaştırma müşteriler için daha

¹ TÜİK 2021 yılı verilerine göre hizmet sektörü ülkemizdeki istihdamın %37,4'ünü oluşturmaktadır.

önemli iken, sosyal etkileşim daha ikincil plandadır. Eğitim sektöründe ise bu durum farklıdır. Eğitim daha uzun vadede verilen bir hizmettir ve sosyal etkileşim daha kritiktir. Bu sebeple bu çalışma sosyal etkileşimin yoğun olarak yaşandığı eğitim sektöründe gerçekleştirilmektedir ve çalışan memnuniyetinin yoğun sosyal etkileşim nedeniyle müşteriye de etkileyeceği öngörülmektedir.

Sasser, Schlesinger ve Heskett (1997) çalışması da bunu destekler niteliktedir. Buna göre hizmet-kar zinciri modeliyle büyüme, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin değeri ile çalışan kapasitesi, çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve üretkenliğinin karlılık arasında doğrudan ve güçlü ilişkiler olduğunu ifade etmektedir. Toplanan veriler ışığında en güçlü ilişkilerin; “kar ile müşteri sadakati”, “çalışan bağlılığı ile müşteri bağlılığı” ve “çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti” arasında olduğunu saptamış ve hizmet ortamlarında ilişkilerin kendiliğinden güçlendiğini, memnun müşteriler çalışan memnuniyetine, tersi durumda da memnun çalışanların müşteri memnuniyetine katkıda bulunduğunu savunmuşlardır.

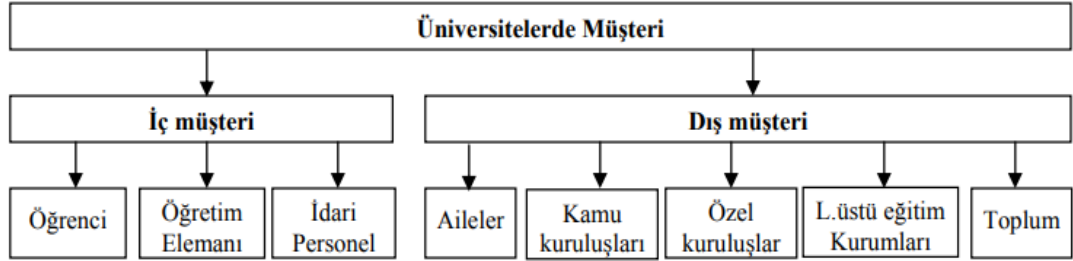
2.2.2. Yükseköğretimde Hizmet ve Müşteri Kavramı

Yükseköğretim, hizmet sektörü içinde olduğunun giderek daha fazla farkına varmakta ve öğrencilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasına daha fazla önem vermektedir (Cheng ve Tam 1997). Dolayısıyla günümüz rekabet ortamında bir üniversite, öğrenciler için neyin önemli olduğunu tespit etmeli, öğrencilere onlar için önemli olanı sunmayı amaçladıklarını bildirmeli, ardından vaatlerini yerine getirmelidir (Elliott ve Healy, 2001).

Endüstriyel bir uygulamada, müşteriler ürün veya hizmetin alıcısını, tedarikçileri, taşeronları vb. içerecektir. Üniversite ortamında ise müşterilerin dikkatli bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Üniversitelerde müşteri sınıflandırması Şekil 1’de verilmiştir (Serin ve Aytekin, 2009).

Eğitim kurumlarında “iç müşteri” kavramı, eğitim hizmetinin sunulmasında görevli tüm çalışanlar olarak değerlendirilir. Bunlar: akademisyenler, yöneticiler, idari personel ve destek hizmeti sunan çalışanlar olarak sıralanabilir. Eğitim kurumları açısından “dış müşteri” ise temel olarak doğrudan eğitim hizmetini alan öğrenciler ve ikinci derece “dış müşterileri” ise toplumun tamamı yani: aileler, kurumlar,

işverenler, vergi mükellefleri olarak sınıflandırılmaktadır (Gemici, 2021). Winn ve Green(1998) de öğrenciler, okul mezunlarının işverenleri, öğrencilerin velileri, vergi mükellefleri, toplumun tamamı dahil olmak üzere üniversitenin birçok müşterisinin olduğu iddia etmiştir.



Şekil 1. Üniversitelerde Müşteri Sınıflandırması

Kaynak: Serin ve Aytekin, 2009

2.2.3. Hizmet Örgütlerinde Müşteri Memnuniyeti

Hizmetler genellikle somut değildir ve hizmet sağlandıktan sonra genellikle ortaya çıkan fiziksel bir ürün yoktur. Sonuç olarak, hizmetler nesnelerden ziyade performanslar olarak görülebilir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985). Bu performanslar da sonunda müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirilmektedir.

Literatürde memnuniyet kavramının sıklıkla kullanılan İngilizce karşılığı olan satisfaction sözcüğü, Latince yeterli,kafi anlamına gelen satis kökünden türetilmiş bir sözcüktür. Bu açıdan incelendiğinde memnuniyet kavramının tanımı, beklentilerin sağlanması şeklinde açıklanabilir (Gemici, 2021). Müşteri memnuniyeti kavramı pazarlama literatürüne Cardozo(1965)'nin müşteri memnuniyetinin önemli bir pazarlama faaliyeti sonucu olduğunu iddia etmesiyle girmiştir (Oliver, 1989).

İlişki pazarlaması çağı, genel pazarlama performansını gösteren kilit bir ölçüm aracı olarak müşteri memnuniyetini vurgulamıştır. Müşteri memnuniyeti pazarlama felsefesi ve pratiğindeki birkaç temel yapı taşından biridir (Babin ve Griffin, 1998).

Sasser ve diğerleri hizmet kar zinciri olarak adlandırdığı modelle çalışan memnuniyeti, bağlılık ve sadakat gibi değişkenlerin, ürün ve hizmet değerine ilişkin müşteri algısını etkileyeceğini bunun da müşteri memnuniyeti ve sadakatini etkileyeceğini ortaya koymuştur (Sasser vd., 1997).

Chi ve Gürsoy(2009)'un çalışmasına göre hizmet sektörünün bir kolu olan konaklama sektöründe yapılan çalışmada müşteri memnuniyeti seviyesi ile örgütlerin finansal performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre memnun çalışanların müşterilere iyi hizmet sunmak için yüksek motivasyona sahip olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca çalışmada çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetinin bir belirleyicisi olduğu ve çalışan memnuniyetinin dolaylı olarak finansal performansı etkilediği görülmüştür.

Son olarak müşteri memnuniyeti sadece rakiplerden önemli bir farklılaştırıcı olarak düşünülmemeli, aynı zamanda müşteriler için değer yaratma, beklentilerini tahmin etme ve yönetme ile ihtiyaçlarını karşılama yetenek ve sorumluluğunu gösterme eğiliminde olan bir iş felsefesi olarak düşünülmelidir. Aslında işletmeler, tatmin edecek bir müşterileri olduğu için var olmaktadır (Valdani, 2009). Dolayısıyla işletmelerin standart hedefleri, stratejisinin merkezine müşterisini yerleştirerek, başarının kritik faktörü olan müşteri ihtiyaçlarını tahmin edip, bu ihtiyaçların en düşük maliyetle karşılanması olmalıdır (Naktiyok ve Küçük, 2003).

2.2.4. Hizmet Örgütlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşterilerin beklentilerinin belirlenmesi ve örgütlerin bu beklentilerin üzerinde hizmet verme gayretinin müşteriler tarafından algılanması müşteri memnuniyetine etki etmesi bakımından önemli görülmektedir. Müşteri beklenti ve istekleri sürekli değişmektedir. Bu nedenle müşterilerin değişen beklentiler ve önceliklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Son olarak algılanan sonuçlar ile beklentiler arasındaki farkın ölçülmesi ile elde edilen verilerin diğer firmaların sonuçları ile kıyaslanması neticesinde müşteri memnuniyetini artıracak faktörlerin belirlenmesini sağlayacaktır (Ergi, 2012).

Pazarlama literatüründe yapılan çalışmalarda müşteri memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmuştur, Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Ayar, 2017);

- 1)Müşteri Bağlılığı
- 2)Müşteri Sadakati
- 3)Müşteri Tatmini
- 4)Müşteri Değeri

5)Müşteri Odaklılık

6)Müşteri İlişkileri Yönetimi

2.2.5. Hizmet Örgütlerinde Müşteri Memnuniyetsizliği ve Etkileri

Bandy(2003) Müşterilerin Memnuniyet ve Memnuniyetsizliğinin derecelerini şöyle sınıflandırmıştır:

Yüksek memnuniyetsizlik: Bu, ne müşterinin ihtiyaçları ne de beklentileri karşılanmadığında ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, müşterilerin elde ettiklerini düşündükleri ile gerçekte aldıkları arasında büyük bir fark vardır.

Düşük memnuniyetsizlik: İhtiyaçlar karşılandığında, ancak beklentiler beklenenin altında kaldığında ortaya çıkmaktadır.

Düşük memnuniyet: Hizmet sağlayıcılar sadece işlerini yaptıklarında, umabilecekleri en iyi şey, müşterilerinden düşük bir memnuniyet derecesi almaktır. Hem müşteri ihtiyaçları hem de müşteri beklentileri karşılanmaktadır.

Yüksek memnuniyet: Bu, performansın müşterinin beklediğinden daha iyi olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Öğrenci memnuniyeti veya memnuniyetsizliği beklentilerinin karşılanmasına bağlı olabilir ancak istenen sonuçların elde edilmesi ile ilgili süreçlerden etkilenmesi muhtemeldir. Bu süreçler hizmet sunumunun çeşitli yönlerini içerecektir. Algılanan performans ve hizmetten memnuniyet birlikte zaman içinde genel bir kalite algısına dönüşebilir (Ahtiyaman, 1997).

Müşteri, kalite ve fiyat ilişkisi gibi somut konularda karşılıklılık bekler ve mübadeleyi adaletsiz olarak algılama derecesi, işlem sonrası olumsuz etkiyi belirler. Bu olumsuz etki biçimi genellikle memnuniyetsizlik olarak yorumlanır (Oliver ve Swan, 1989).



3. KURAMSAL ÇERÇEVE VE GÖRGÜL ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde tezin kuramsal alt yapısını oluşturduğu düşünülen eşitlik kuramı, sosyal mübadele kuramı, çok odaklı adalet modeli ile hedef benzerlik modeline yer verilecektir.

3.1. Eşitlik Kuramı

Çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasındaki psikolojik süreçleri ilk olarak ortaya çıkaran kuramlardan biri, Adams'ın (1965) eşitlik kuramıdır (Yürür, 2008).

Eşitlik kuramına göre kişiler kendi katkı/kazanım oranlarını bir başkasının katkı/kazanım oranıyla karşılaştırır. Bu oranlar eşit olduğunda kişi adalet duygusu yaşar, iki oran arasında tutarsızlık olduğunda ise adaletsizlik duygusuna yol açmaktadır. Eşitsizlik olduğunu düşündüğü durumda ise birey eşitsizliği azaltma davranışları sergilemeye başlar (Adams, 1965).

Kuramda katkı, kişinin ilişkiye ne kattığını temsil eder. Katkılar; çaba, eğitim, beceriler, yaş v.b. olabilir. Kazanımlar ise kişinin bir ilişkinin üyesi olarak elde ettiği şeylerdir. Örgütsel ortamlarda bu kazanımlar; ücret, terfi, faydalar ve ödüller olarak sıralanabilir (Adams, 1965).

Eşitsizlik katkılar kazanımlardan fazla olduğunda ortaya çıkabildiği gibi tersi durumlarda kazanımlar katkılardan fazla olduğunda da ortaya çıkabilir (Beugre,1998). Adams'ın (1965) eşitlik kuramı, insanların başkalarıyla ilişkilerinde araçsal olarak motive olduklarını gösteren klasik bir sosyal mübadele kuramı olarak tanımlanmaktadır (Cropanzano vd., 2001).

Fakat bu kuram adalet yargılarını oluştururken yalnızca insanların elde ettiği maddi veya ekonomik olan sonuçları dikkate almaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Eşitlik kuramının ana teması bir örgütteki çalışanların eşitsizlik algılarının iş performanslarını nasıl etkilediği ve çalışanların işleri için gösterdiği performansı diğer çalışanlarla kıyaslaması sonucu bir yargıya varmalarıdır. Sonuç olarak çalışanlar, örgütlerinin eşit ve hakkaniyetli olduğu yönünde algı geliştirirse motivasyonları olumlu yönde etkilenmekte, tersi durumda ise motivasyonları olumsuz etkilenecektir (Beugre ve Baron, 2001; Cropanzano ve Bryne, 2001).

Huseman vd.(1987), çalışanların kendilerini diğerk çalışanlar ile karşılaştırmasının sonucu dört temel önerme ile açıklanmıştır. Bunlar;

- Birey kendi katkı/kazanım oranları ile diğerk çalışanların katkı/kazanım oranlarını karşılaştırması sonucu bir değerlendirme yapar.
- Yapılan değerlendirme sonucu eşitsizlik olduğunu düşünürse eşitsizlik durumu ortaya çıkar.
- Bireyin algıladığı eşitsizlik ne kadar büyükse bu durumdan rahatsızlık oranı da o düzeyde artar.
- Bireysel rahatsızlık ne kadar fazla ise birey eşitliği sağlamak için daha fazla çaba sarfeder. Eşitsizlik algılanması durumunda bireyler eşitliği sağlamak için katkı veya kazanımlarını değiştirecek, arpıtacak veya geri çekilme davranışında bulunabilecektir.

Leventhal (1980) eşitlik kuramı ile ilgili 3 temel problem olduğunu iddia etmiş bunlar; eşitlik kuramının çok boyutlu adalet kavramı yerine tek boyutlu adalet kavramı kullanılması, yalnızca ödülün nihai sonuçlarına odaklanması yani dağıtımı oluşturan prosedürlere değil sadece dağıtıma odaklanması ve sosyal ilişkilerde adaletin önemini abartma eğiliminde olmasıdır. Leventhal, adaletin algı ve davranışı etkileyen birçok motivasyonel g arasından biri olduğunu savunmuştur (Leventhal, 1980).

Eşitlik kuramının bu tezin temel sorusuna kuramsal alt yapı sağlamasındaki sebep, kuramın adaletsizlik algılayan bireylerin bu adaletsizliği ortadan kaldırmak için katkı/kazanım oranlarını dengelemeye çalışacakları varsayımıdır.

Yani birey adaletsizliği elimine etmek için katkılarını azaltmak ya da kazanımlarını artırmak gibi yollara başvurmaktadır (Adams, 1965). O halde adaletsizlik algılayan ğretim elemanlarının ders verme ya da danışmanlık çabalarını azaltarak (dersi daha az sürede yapmak ya da öğrenciye yeterince zaman ayırmamak gibi) bu duruma tepki vermeleri beklenebilir. Bu durumun da öğrencilerin memnuniyetini etkileyeceği varsayılabilir.

3.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Eşitlik kuramında kişilerarası yönler göreceli olarak ihmal edilir, çünkü bunlar yalnızca sonuç odaklı terimlerle kavramsallaştırılır. Buna karşılık, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti kavramlarında sosyal değişim kuramı daha ilişki merkezli bir yaklaşım mevcut olduğu düşünülmektedir (Martinez-Tur vd., 2006).

Hem prosedür adaleti hem de etkileşim adaleti, doğrudan sosyal mübadele kuramıyla bağlantılıdır, insanların sosyal varlıklar olduğu düşünüldüğünde, sosyal mübadelelerde yalnızca sonuçların ekonomik önemini değil, aynı zamanda sosyo-duygusal değerlerini de dikkate aldıklarını savunmaktadır (Cropanzano vd., 2001). Sosyal mübadele kuramı, çalışanların örgütleriyle ve yöneticileri ile arasındaki mübadele ilişkilerinin anlaşılmasına ve açıklanmasına yardımcı olmaktadır (Yürür, 2019).

Sosyal mübadelenin tarafları, karşılıklı etkileşim içerisinde olan iki taraf olarak tanımlanmakla birlikte geleneksel olarak sosyal mübadele ilişkilerinin taraflardan birinin ilk hamlesi ile başladığı, karşı tarafın verdiği yanıt ile birlikte geliştiği ifade edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Sosyal mübadele kuramı, ilişkili iki taraf arasındaki birçok karşılıklı değiş tokuş ilişkisi başlatır. Bir taraf diğer bir taraf için bir şey yaptığında bir sosyal mübadele ilişkisi başlar. Sonuç olarak, birinci taraf, sonraki bir zamanda karşılığında bir şey için genel bir beklenti geliştirirken, ikinci taraf, değerli bir şey aldığı anda, karşılık verme zorunluluğu duygusu geliştirmektedir (Blau, 1964).

Ayrıca, ekonomik mübadele ücret karşılığı veya hesaplanmış olarak gerçekleşirken, sosyal mübadele ilişkileri, mübadelenin diğer taraflarının uzun vadede yükümlülüklerini adil bir şekilde yerine getireceklerine güvenen bireylere dayanmaktadır (Holmes, 1981). Sosyal mübadele kuramı, insanların nasıl ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerde gücün nasıl ele alındığını ile ilgilenmektedir (Konovsky, 2000).

Çalışanların algıladıkları adaletsizlik örgütsel süreçler açısından bakıldığında, örgütün olumsuz algılanmasına ve dolayısıyla örgüte zarar verecek olumsuz davranışlara yol açacaktır. Üretkenlik karşıtı davranışları da örgütsel vatandaşlık

davranışı gibi çalışan ile kuruluş arasındaki ilişkileri sosyal mübadele olarak incelenebilir (Organ ve Moorman, 1993).

Çalışanlar sadece işverenleriyle ekonomik bir değiş tokuş ilişkisine girmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal bir değiş tokuş ilişkisine de girerler. Her iki değişim türü de adaleti içermesine rağmen, sosyal mübadelenin adaleti küresel, sezgisel bir değerlendirmeye dayanmaktadır (Organ, 1990).

Sosyal Mübadele Kuramı kapsamında, çalışanların karşılığını vermek isteyecekleri bir sembolik kaynak da örgütsel adalettir (Yürür ve Nart,2016).

Bununla birlikte, kuruluşlar içindeki adalet uygulamalarının nihai sonucu olmak yerine, çalışanların tutum ve davranışları hem müşteri hem de kuruluş düzeyinde diğer sonuçlara girdi olabilir (Masterson, 1998).

Sosyal Mübadele Kuramına göre örgütler, çalışanlarına bazı sosyal kazanımlar sağladığında çalışanlar bu duruma olumlu karşılık verme eğilimine girmektedirler. Başka bir ifadeyle, kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar muhtemelen iş tanımlarının ötesinde bir iş performansı göstermeye çalışacaklardır (Yürür ve Mengenci, 2014).

Sosyal mübadele kuramının bu teze kuramsal alt yapı sağlamasındaki sebep ise örgütlerini adil olarak algılayan çalışanların karşılık verme duygusu geliştirerek daha fazla örgütsel bağlılık (Masterson,1998; Colquitt, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (Cohen Charash ve Spector, 2001 ve daha az işten ayrılma niyeti (Rupp ve Cropanzano, 2002; Tingül ve Yürür, 2020) gibi olumlu tutum ve davranışlar geliştireceği düşüncesidir. Örgütünü adil olarak algılayan öğretim elemanları örgütlerine daha fazla bağlılık geliştirebilir ve iş tanımının ötesine geçerek fazladan çaba gösterebilir. Bu durumun da öğretim elemanlarından ders veya danışmanlık hizmeti alan öğrencilerinin memnuniyet algılarını pozitif yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

3.3. Çok Odaklı Adalet Modeli

Bu tezin temel dayanaklarından birini oluşturan diğer model/yaklaşım ise çok odaklı adalet modelidir. “Multifoci model of organizational justice” olarak adlandırılan Çok Odaklı Adalet Modeli bazı açılardan daha güçlü bazı açılardan daha zayıf olsa da Sosyal Mübadele Kuramı’na destek sağlamaktadır (Rupp ve Cropanzano, 2002).

Cropanzano vd. (2001) çalışanların yalnızca adalet türlerini değil adil ya da adaletsiz algıladığı durumun araçlarının da dikkate alınması gerekliliğini öne sürmüştür. Çok Odaklı Adalet Modeline göre kişiler, adalet veya adaletsizlik algıladığı kaynağa göre farklı tepkiler vermektedirler. Yani adil ya da adaletsiz duruma kişilerin tepkisi, bu durumların sorumlusu olarak düşündüğü grup yada kişilere yönelecektir. Çalışanlar için prosedürler, örgütlerince belirlenmektedir. Bu sebeple de prosedür adaleti algısı çalışanların örgüte karşı oluşturduğu tutum veya davranışlarını belirlemektedir. Benzer şekilde kişiler arası ilişkilere dayanan etkileşim adaleti algısı ise kişilerin yöneticilerine karşı tutumlarıyla ilişkilendirilmektedir (Rupp ve Cropanzano, 2002; Yürür ve Mengenci, 2014).

3.4. Hedef Benzerlik Modeli

Çok odaklı adalet modelinden sonra Lavale, Rupp ve Brockner(2007) çok odaklı araştırmaları kavramsallaştırmak ve bütünleştirmek için “Hedef Benzerlik Modelini” geliştirmiştir (Levalle, Rupp ve Brockner, 2007).

Model üç ana iddiada bulunmaktadır. İlk olarak, çalışanların adalet algılarını birden fazla odağın etkisiyle oluşturmakta olduğu iddia edilmiştir. İkincisi, çalışanlar tarafından belirli bir taraf hakkında yapılan adalet değerlendirmelerinin, çalışan ile o taraf arasındaki sosyal düzeyi etkileyeceğini öne sürülmüştür. Üçüncüsü, çalışanlar, tutum ve davranışlarını odak tarafa yönlendirerek (örneğin, kaynağa yönelik vatandaşlık davranışları) hissedilen adalet ve sosyal değişime tepki göstereceklerini belirtmiştir. “Hedef benzerlik etkisi” olarak adlandırılan bu modelle örgütünü, yöneticilerini ve iş arkadaşlarını açıklayıcı odaklar olarak kullanarak çalışanların davranışlarını kaynağa yönlendirdiğini savunmuştur (Levalle, Rupp ve Brockner, 2007).

Ancak yapılan bazı araştırmalar çalışanların adaletsizliğe karşı tepkilerini, bu durumun sorumlusu olmamasına rağmen hizmet alıcılarına yönelttiğini göstermektedir (Uyar ve Yürür, 2021). Diğer bir ifadeyle hedef benzerlik modeli doğrulanmamaktadır. Bu tez çalışmasında da öğretim elemanlarının kurumlarına yönelik adalet algılarının öğrencilerinin memnuniyet düzeylerine etkisi incelenerek bu modelin test edilmesi sağlanmış olacaktır.

3.5. Görgül Araştırmalar

Bu bölümde daha önce çalışanların örgütsel adalet algıları ile bu çalışanlardan hizmet alana müşteri memnuniyeti ilişkisi üzerine öncelikle uluslararası yazında ve sonrasında ulusal yazında yürütülmüş olan görgül araştırmalara yer verilecektir.

3.5.1. Uluslararası Yazın

Hizmet karşılaşmalarında, müşteriler genellikle hizmetin üretimine katılırlar ve doğrudan bir şirketin işletim sistemlerine, uygulamalarına ve politikalarına maruz kalırlar. Adalet bir sorun haline geldiğinde, müşterilerin tepkileri sıklıkla yoğun bir şekilde olumlu veya olumsuz olur. Müşteriler kendilerine haksız davranıldığını düşündüklerinde, tepkileri anlık, duygusal ve kalıcı olma eğiliminde olmaktadır (Seiders ve Berry, 1998).

Fisher ve Ashkanasy(2000) duygusal olaylar kuramına göre çalışanların işyerinde yaşadığı pozitif ve negatif olaylar, çalışanların davranışlarını şekillendiren duygusal tepkilere neden olmaktadır. Pozitif duygulara sebep olan olaylar, pozitif tutum ve davranışlara yol açarken, negatif duygulara sebep olan olayların ise olumsuz tutum ve davranışlar yaratmakta olduğunu iddia etmiştir.

Schneider ve Bowen (1985) çalışmaları ile çalışanların iş tutumlarının, müşterilerin kaliteli hizmet algıları ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. McFarlin ve Sweeney(1992)'e göre kişisel düzeydeki sonuçlarla bağlantılı olan dağıtım adaleti ücret ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Cowherd ve Levine 1992 yılında yaptığı çalışmada eşitlikçi sınıflar arası ödül dağıtımlarının, birçok çalışmada gösterildiği gibi, yalnızca alt düzey çalışanlar tarafından adalet algısına yol açmadığının, aynı zamanda ürün kalitesini de artırabileceğinin kanıtlarını sunmuştur. Homburg ve Stock(2004) satış görevlilerinin iş tatmininin müşteri memnuniyetini iki farklı şekilde, yani doğrudan (duygusal bulaşma süreci yoluyla) ve dolaylı olarak (satış görevlilerinin müşterileriyle etkileşim biçimi yoluyla) etkilediğini göstermiştir.

Kişilerin örgütsel adalet algıları iş tatmini, ciro, liderlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, güven, müşteri memnuniyeti, iş performansı, çalışan hırsızlığı, rol genişliği, yabancılaşıma ve lider-üye değişimi ile ilişkilendirdiği için örgütsel karar vermede önemli bir yöntem oluşturmaktadır (Cohen Charash ve Spector, 2001).

Müşteriler, bir hizmet sağlayıcıya ne kadar güvendiklerini, büyük ölçüde kendilerine ne kadar adil davranıldığına dayandırır. “Adil davrandığına” inandıkları firmalarla kalıcı ilişkiler kurma olasılıkları daha yüksektir. Müşterilerin “adil” hizmet sunumu algıları, müşteri memnuniyeti ve ek hizmet için geri dönme niyetleri arasındaki önemli ilişkiler açıktır. İlginç bir şekilde, adil olmayı yönetmek hem çalışanlar hem de müşteriler için kurumsal bağlılık oluşturmaktadır (Bowen vd. , 1999).

Çalışanların kendilerine adil davranıldığını algıladığında sadece örgüte karşı değil işlerine ve iş sonuçlarına ilişkin daha olumlu tutumlara sahip olacağı düşünülmektedir (Moorman, 1991). Adaletsiz davranılan çalışanlarla karşılaştırıldığında adil davranılan çalışanlar daha yüksek iş performansına sahip olma, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, daha fazla bağlılık gösterme, daha az işten ayrılma niyeti taşıma eğiliminde olacaktır (Rupp ve Cropanzano, 2002).

Çalışanlar, kaynak dağıtımı için adil olmayan prosedürler kullanıldığı için örgütlerini adaletsiz algıladığı ölçüde, kurumlarına karşı düşük güven ve düşük bağlılıkla birlikte öfke gibi olumsuz tutumlar geliştirecektir. Olumsuz tutum ve duygular çalışanları örgüt lehine çalışmama ve hatta örgüte karşı hareket etmeye yönlendirebilir (Cohen Charash ve Spector, 2001).

Müşterilerin firma temsilcileriyle etkileşimi, bir firmanın şikayetleri ele almak için kullandığı prosedürler ve hizmet geri kazanımının sonuçları adalet algısı yaratmaktadır (Maxham ve Netemayer, 2002). Sosyo-duygusal ilişkinin süresi arttığında ise prosedür adaleti ve etkileşim adaleti daha fazla öngörücü güç kazanabilir (Martinez-Tur vd., 2006).

Çalışanların başkalarına kendilerine davranıldığı gibi davranma eğilimi olduğundan kuruluşun müşterilerine benzer şekilde davranması beklenebilir. Çalışanlara nasıl davranıldığı, müşterilere nasıl davranıldığına yansıyacaktır (Schneider vd. 1994).

Çalışanlar, kuruluşlarının uygulamalarını ve prosedürlerini "onlara iyi davranmak" ve işte bir topluluk duygusu sağlamak olarak gördüklerinde, müşteriler yüksek kaliteli hizmet aldıklarını bildirirler (Schneider vd., 1994). Bowen, Gilliland ve Folger 1999 yılında yapmış oldukları çalışmada örgütlerin çalışanlara adil davranması halinde onların da müşterilere adil davranacağını öne sürmüş ve buna “yayılma etkisi” demişlerdir. Yayılma etkisi ile Adil İnsan Kaynakları Yönetimi'nin,

müşterilerin beklediği adil sonuçları, prosedürleri ve kişilerarası muameleyi, yani adil hizmeti sunma olasılığını artıran, ekstra çaba sarf etmeye istekli, memnun, kararlı çalışanlara doğrudan yol açması beklenebilir. Adil insan kaynakları yönetiminin dolaylı sonuçlarının ise memnun ve kararlı müşteriler ve nihai getiriler olacağını tespit etmiştir.

Masterson ise 1998 yılında gerçekleştirdiği çalışmada “damlama modeli” adını verdiği modeli ile çalışan algılarını müşteri algılarına bağlayan çoklu adımları incelemiş, dağıtım ve prosedür adaleti algısı yüksek olan çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık ve prososyal davranışlar göstereceğini ve bunun da müşterilerin memnuniyet, tekrar hizmet alma isteği ve tavsiye etme isteği gibi çalışana yönelik duygusal tepkilerini önemli ölçüde etkilediği sonucuna varmıştır. Schmit ve Allscheid (1995) çalışanların hizmet ortamını, üst yönetimin operasyonel ve insan kaynakları uygulamaları yoluyla hizmet kalitesine görünür desteği ile çalışanlar tarafından olumlu etkilere yol açacağını ve bunun da müşterilere hizmet sunma niyetlerinin daha yüksek olmasına yol açacağını öne sürmüş ve sonuçta daha iyi müşteri hizmeti ve hizmet kalitesine ilişkin müşteri algıları ile sonuçlanacak ve müşteri memnuniyetinin artmasına neden olacağını tespit etmiştir.

Hizmet sektöründe yapılan bir başka çalışmanın sonuçları dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin, genel adalet algıları ve müşteri memnuniyeti ile doğrudan ve dolaylı ilişkili olduğunu göstermiştir (Severt ve Rompf, 2006). Hizmet kar zinciri olarak adlandırılan modelle çalışan memnuniyeti, bağlılık ve sadakat gibi çalışan değişkenlerinin, ürün ve hizmet değerine ilişkin müşteri algısını etkileyeceğini bunun da müşteri memnuniyeti ve sadakatini etkileyeceğini ortaya koymuştur (Sasser vd., 1997)

Finlandiya’da bir üniversitede yapılan araştırma sonuçlarına göre üniversite personelinin adalet algıları ile öğrenci memnuniyeti arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir. (Reunanen ve Taatila, 2021)

Sonuçta uluslararası yazında genel olarak, çalışanların örgütsel adalet algıları yüksek ya da düşük olduğunda bunun hizmet alıcılarına doğrudan veya dolaylı biçimde yansıtacağı ve örgütsel adalet algılarının sonucu olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz tutumların hizmet sunumunda davranış olarak yansıtılarak hizmet alıcıların memnuniyetinde rol oynadığı görülmektedir.

3.5.2. Ulusal Yazın

Okumuş ve Duygun(2008), öğrencilerin algılanan hizmet kalitesi ile memnuniyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Bu sonuca göre de hizmet kalitesi algılamasında yapılacak olan iyileştirmelerin öğrencilerin memnuniyet düzeylerine olumlu etki edeceği görülmüştür.

Müşteri kaynaklı adalet algısının, çalışanların müşterilere karşı davranış şekillerini etkileyip etkilemediğini araştıran Yürür vd. (2011) yaptığı çalışmada hizmet çalışanlarının, müşterilerin adil ya da adaletsiz davranışlarından etkilendikleri ve bunu hizmet davranışlarına yansıttıklarını ileri sürmüştür. Bu sonuçlar çok odaklı adalet modelini desteklemektedir.

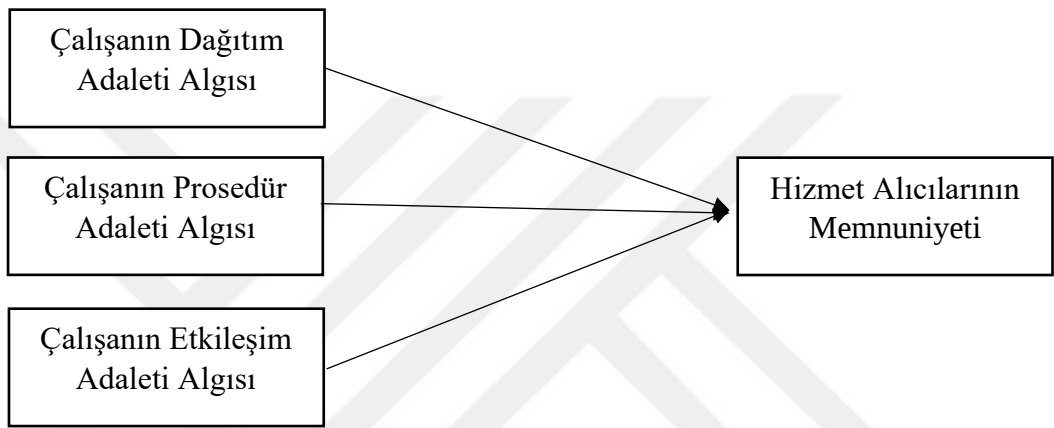
Naktiyok ve Küçük(2003) çalışanların ücret/terfi, örgütsel uygulamaların ve ergonomik koşullarla ilgili faktörlerden duydukları tatmin düzeyindeki yükselmenin, müşterilerin genel tatmin düzeyinin yükselmesine yol açacağını tespit etmiştir. Örgütsel adaletle ilişkin olumlu bir algı, çalışanların kendilerini örgüt üyesi gibi hissetmelerine, işyerindeki ilişkilerde daha duyarlı olmalarına ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Yılmaz ve Taşdan, 2008). Ulusal alan yazında çalışanların adalet algıları ile müşteri memnuniyeti arasında doğrudan ilişki olan bir çalışmaya rastlanmamış olsa da örgütlerini adil ya da adaletsiz algılayan çalışanların tutumlarının bu algıdan etkilendiği görülmektedir.



4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Önceki bölümlerde bahsi geçen kuram ve araştırma sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının öğrenci memnuniyeti üzerinde olumlu yönde bir etkisi olacağı öngörülmektedir. Buna uygun olarak araştırmanın modeli (bkz. Şekil 2) ve hipotezlerine aşağıda yer verilmektedir:



Şekil 2. Araştırma Modeli

H1: Hizmet sektörü çalışanlarının dağıtım adaleti algıları, hizmet alıcılarının memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H2: Hizmet sektörü çalışanlarının prosedür adaleti algıları, hizmet alıcılarının memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H3: Hizmet sektörü çalışanlarının etkileşim adaleti algıları, hizmet alıcılarının memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

Araştırmada, öğretim elemanları üniversiteye yönelik adalet algıları hakkında değerlendirme yaparken, onlardan ders veya danışmanlık alan öğrenciler ise memnuniyetleri ile ilgili değerlendirme yapmışlardır. Bu tasarımın faydası, iki farklı kaynaktan veri toplanması ve böylece ortak yöntem varyansının etkisini en aza indirmesidir (Masterson,1998).

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Veriler bir kamu üniversitesindeki Profesör, Doçent, Doktor Öğretim Üyesi, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi Doktor ünvanlı akademik personel ve onlardan ders veya danışmanlık hizmeti almış olan öğrencilerden toplanmıştır. Verilerin bir üniversiteden toplanmasının nedeni öğretim elemanı-öğrenci ilişkisinin doğası gereği insan etkileşiminin yoğun olduğu bir sektör olan eğitim sektörü içerisinde yer almasıdır. Araştırmada 62 Öğretim Elemanı ve 147 öğrenci olmak üzere 209 kişiden veri toplanmıştır. Öğretim elemanlarına ilişkin demografik veriler Tablo 4.1’de, öğrencilere ilişkin demografik veriler ise Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 Öğretim elemanlarına ait demografik veriler

Özellikler	N	%	Özellikler	N	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	18	29	Evli	13	21
Erkek	44	71	Bekar	49	79
Akademik Ünvan			Yöneticilik Durumu		
Arş.Gör.Dr.	10		Yönetici	24	38,7
Öğr.Gör.	12		Yönetici Değil	38	61,3
Dr.Öğr.Üyesi	20		Yönetici İse Görevi		
Doç.Dr.	12		Bölüm Bşk.Yrd.	6	9,7
Prof.Dr.	8		Bölüm Bşk.	9	14,5
Dersin Daha Önce İlgili Öğretim Elemanı Tarafından Verilme Sayısı			Dekan Yrd/Müdür Yrd.	7	11,3
0	7	11,3	Dekan/Müdür	2	3,2
1	7	11,3	Rektör Yrd.	0	0
2	16	25,8	Öğretim Elemanları Yaş		
3	1	1,6	Ortalama Yaş	41,5	
≥ 4	31	50			

Tablo 4.2 Öğrencilere ait demografik veriler

Özellikler	N	%	Özellikler	N	%
Cinsiyet			İlgili Öğretim Elemanından Daha Önceki Yıllarda Alınan Ders Sayısı		
Kadın	66	44,9	0	21	14,3
Erkek	81	55,1	1	43	29,3
Eğitim Durumu (Halen Devam Edilen)			2	26	17,7
Ön Lisans	15	10,2	3	24	16,3
Lisans	125	85	≥ 4	33	22,4
Yüksek Lisans	6	4,1	İlgili Öğretim Elemanından Alınan Haftalık Ders Sayısı		
Doktora	1	0,7	1	16	10,9
Alınan Dersin Türü			2	50	34
Zorunlu Ders	134	91,2	3	26	17,7
Seçmeli Ders	13	8,8	4	25	17
			≥ 5	30	20,4

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarını ölçmek için Colquitt(2001) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Adalet Ölçeği, onlardan ders/danışmanlık alan öğrencilerin memnuniyetini ölçmek için de Masterson (1998) tarafından geliştirilmiş 14 soruluk öğrenci memnuniyet ölçeği kullanılmıştır.

4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının belirlenebilmesi için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve daha önce Türkçe versiyonu kullanılmış olan (Yürür ve Mengenci, 2014; Yürür ve Nart, 2016) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Adalet ölçeği 4 boyut ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 7 ifadesi prosedür adaleti algısını, sonraki 4 ifadesi dağıtım adaleti algısını, 4 ifadesi kişiler arası adalet algısını ve son 5 ifadesi bilgiye dayalı adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Ancak ölçeğin daha önce kullanıldığı araştırmaların her ikisinde de (Yürür ve Mengenci, 2014; Yürür ve Nart, 2016), uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapı sergilediği ifade edilmektedir. Bu araştırmada da aynı faktör yapısı elde edilmiş olup, ölçek üç faktörlü yapıda analize dahil edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre “5=Kesinlikle Katılıyorum”; “1=Kesinlikle Katılmıyorum”u ifade etmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan “Üniversitedeki süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.” ifadesi prosedür adaleti boyutuna, “İşimden elde ettiğim kazanımlar gösterdiğim çabaya değerlidir.” ifadesi dağıtım adaleti boyutuna ve “Yöneticim bana haksız yorum ve eleştiriler yapmaktan kaçınır.” ifadesi ise etkileşim adaleti boyutundaki ifadelerdir.

4.5. Öğrenci Memnuniyet Ölçeği

Araştırmada öğrencilerin memnuniyet düzeyinin ölçülebilmesi için Masterson (1998) tarafından geliştirilen öğrenci anketinin bir kısmı olan 14 ifadelik Öğrenci Memnuniyet Ölçeği birebir Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Bu ifadelerden 4’ü ters kodlanmıştır. Cevaplayıcılardan ders veya danışmanlık hizmeti aldığı öğretim elemanının tutumlarını düşünerek genel memnuniyetlerini (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” aralığında değerlendirilmesi istenmiştir. “Bu öğretim elemanından başka bir ders almak için istekliyim.” ve “Bu öğretim elemanından memnunum.” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerden bazılarıdır. “Öğretim elemanını tarafından bana adil davranıldığını düşünmüyorum.” ifadesi ise ters kodlanmış ifadelerden örnek olarak gösterilebilir.

4.6. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada nicel analiz yöntemlerinden anket yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama sürecinden önce Yalova Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 27.04.2022 tarihli ve 2022/46 sayılı toplantısının kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Etik onayın alınmasının ardından, veri toplama süreci 29 Nisan 2022 tarihinde başlamıştır. Bu aşamada, bir devlet üniversitesinde görevli akademik personele ve onların öğrencilerine farklı zamanlarda tez çalışmasının amacı anlatılarak araştırmacı tarafından anketler elden dağıtılmıştır. Çalışmanın anketleri ilgili fakülte ve meslek yüksekokullarında vize sınavları ile final sınavları arasında ders öncesi ders araları ve öğle tatili zamanlarında araştırmacı tarafından yüz yüze uygulanmıştır. Anketlerin vize ve final sınavları arasında uygulanma sebebi öğretim elemanı ile öğrenci arasındaki etkileşiminin daha kuvvetli olacağının düşünülmesidir. Araştırmacı tarafından toplanan öğretim elemanı ve öğrenci anketleri özel bir kodlama sistemi ile numaralandırılarak veri girişleri yapılmış ve anketlerin cevap gizliliği sağlanmıştır.

4.7. Veri Analizi

Elde edilen verilere SPSS 29 programı ile Faktör, Korelasyon, Regresyon analizi yapılmıştır.



5. BULGULAR

5.1. Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada, içerdiği değişkenler ile arasındaki temel boyutları tespit etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ve öğrenci memnuniyeti ölçeklerini test etmek amacıyla, Varimax rotation kullanılarak, faktör yükü 0,50'nin altında olanlar elenerek (Hair vd., 2006) keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Buna göre, örgütsel adalet ölçeğinin üç faktörlü, öğrenci memnuniyeti ölçeğinin ise tek faktörlü bir yapı olmak üzere toplam dört faktörlü (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, öğrenci memnuniyeti) bir yapı sergilediği gözlemlenmiştir. Faktör analizi sonuçları ve Cronbach's alpha değerleri Tablo 5.1'de yer almaktadır.

Tablo 5.1 Faktör yükleri ve güvenirlik değerleri

İfadeler	Faktör Yükleri	α
Öğrenci Memnuniyeti (ÖM)		,951
Bu öğretim elemanından memnunum.	,881	
Arkadaşıma bu öğretim elemanından ders almalarını söyledim.	,856	
Keşke bu dersi farklı bir öğretim elemanından alsaydım. (Ters kodlanmış.)	,833	
Bu öğretim elemanından başka bir ders almak için istekliyim.	,802	
Bu öğretim elemanını diğer öğrencilere tavsiye ederim.	,868	
Bu öğretim elemanından başka bir ders aldım.	,838	
Diğer öğrencilere bu öğretim elemanından ders almamalarını söyledim. (Ters kodlanmış.)	,863	
Bu öğretim elemanının iyi bir eğitmen olduğuna inanıyorum.	,874	
Bu öğretim elemanından bir daha ders almam. (Ters kodlanmış.)	,883	
Öğretim elemanı bana hakkımı verdi.	,821	
Genel olarak, öğretim elemanının bana adil davrandığını düşünüyorum.	,893	
Öğretim elemanının sınıfta öğrencilere adil davrandığına inanıyorum.	,828	
Öğretim elemanını tarafından bana adil davranıldığını düşünmüyorum. (Ters kodlanmış.)	,792	

Öğretim Elemanı Prosedür Adaleti (ÖEPA)					,794
Üniversitedeki süreçlerde (örn. karar alma süreçleri) görüşlerimi ve duygularımı ifade edebilirim.		,813			
Üniversitedeki süreçlerin sonucunda elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.		,651			
Üniversitedeki süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.		,786			
Üniversitedeki süreçler önyargılardan uzak uygulanır.		,597			
Üniversitedeki süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.		,786			
Üniversitedeki süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebiliyorum.		,619			
Öğretim Elemanı Dağıtım Adaleti (ÖEDA)					,879
İşimden elde ettiğim kazanımlar gösterdiğim çabaya değerlidir.			,793		
İşimden elde ettiğim kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.			,809		
İşimden elde ettiğim kazanımlar çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılar.			,896		
Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.			,828		
Öğretim Elemanı Etkileşim Adaleti (ÖEEA)					,946
Yöneticim bana nazik davranır.				,911	
Yöneticim bana değer verir.				,887	
Yöneticim bana karşı saygılıdır.				,934	
Yöneticim bana haksız yorum ve eleştiriler yapmaktan kaçınır.				,890	
Yöneticim benimle olan diyaloglarında samimidir.				,916	

α : Cronbach alfa

Örgütsel adalet ölçeği üç boyuta dağılmıştır. Prosedür adaletine ilişkin 7.ifade olan “Üniversitedeki süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.” ifadesi uygun boyutta yer almadığı için analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Öğrenci Memnuniyeti ölçeği, tek boyutlu bir yapı sergilemiştir, 4. ifade olan “Bu öğretim elemanından hoşnutum.” ifadesi uygun boyutta yer almadığı için analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Faktör analizleriyle oluşan yapının içsel tutarlılığın ve güvenilirliğini test etmek için oluşan

yapıların Cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin Cronbach's alpha değerlerinin 0,794-0,951 arasında ve kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir (Nunally, 1978).

5.2. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizleri

Açıklayıcı Faktör Analizi aracılığıyla elde edilen dört faktörlü yapıya ilişkin değişkenlerin betimleyici istatistikler belirtilmiş ve bu değişkenlerin aralarındaki karşılıklı ilişkiler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ilişkilerin büyük çoğunluğunun anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde ($p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Pearson korelasyon analizinde öğretim elemanlarının prosedür adaleti algıları ile öğrenci memnuniyeti arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($p<0,01$) Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algıları ile öğrenci memnuniyeti arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algısına nazaran prosedür adaleti algıları ile öğrenci memnuniyeti arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Ayrıca Öğretim elemanlarının etkileşim adaleti algıları ile öğrenci memnuniyeti arasında bir ilişki tespit edilememiştir (bkz. Tablo 5.2).

Tablo 5.2 Betimleyici istatistikler ve korelasyon değerleri

	Mean	SD	PA	DA	EA	ÖM
PA	3,83	,515	1			
DA	3,81	,929	,196*	1		
EA	4,26	,578	,552**	,284**	1	
ÖM	4,29	,684	,236**	,166*	,083	1

*, $p<0.05$

**, $p<0.01$

5.3. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Müşteri

Memnuniyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin araştırılması için değişkenler arası regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre öğretim elemanlarının dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algıları ile öğrencilerin memnuniyetleri arasındaki ilişkilerin incelendiği modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F=4,021$, $p<0,01$). Yapılan regresyon analizi sonucuna göre prosedür adaleti ve öğrenci memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. ($\beta= 0,265$; $p< 0,01$). Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmiştir.

Buna karşılık dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile öğrenci memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Dolayısıyla H1($\beta=0,143$; $p> 0,05$) ve H3 ($\beta=-0,105$; $p> 0,05$) hipotezleri desteklenmemiştir. Analiz sonuçları Tablo 5.3’de paylaşılmıştır.

Tablo 5.3 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Müşteri
Memnuniyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken: Öğrenci Memnuniyeti		
	Beta	T	P
Prosedür Adaleti	,265	2,754	,007*
Dağıtım Adaleti	,143	1,711	,089
Etkileşim Adaleti	-,105	-1,061	,291
R²	0,78		
AdjustedR²	,058		
F	4,021		
P	,009*		

* $p< 0,01$

H1: Hizmet sektörü çalışanlarının dağıtım adaleti algıları, hizmet alıcıların memnuniyetini pozitif yönde etkiler. (Desteklenmedi.)

H2: Hizmet sektörü çalışanlarının prosedür adaleti algıları, hizmet alıcıların memnuniyetini pozitif yönde etkiler. (Desteklendi.)

H3: Hizmet sektörü çalışanlarının etkileşim adaleti algıları, hizmet alıcıların memnuniyetini pozitif yönde etkiler. (Desteklenmedi.)





6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının müşteri memnuniyetine etkilerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bu çalışma, hizmet sektörünün önemli kollarından biri olan eğitim sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda bir kamu üniversitesinde öğretim elemanları ile onlardan ders veya danışmanlık hizmeti almış olan öğrenciler üzerinde bir araştırma yürütülmüştür.

Araştırma neticesinde elde edilen ilk bulgu, bir hizmet sektörü çalışanı olarak öğretim elemanlarının prosedür adaleti algılarının hizmet alıcısı olarak öğrencilerin memnuniyetini pozitif yönde etkilediğidir. Buna göre örgütlerindeki süreçleri, prosedürleri, iş yapma usullerinin adil olarak uygulandığını algılayan çalışanların hizmet alıcılarına daha iyi hizmet vermeye gayret ettikleri düşünülebilir. Çünkü prosedür adaleti algıları yüksek olan öğretim elemanlarından ders veya danışmanlık hizmeti alan öğrencilerin memnuniyetinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç literatürdeki önceki çalışmaların sonuçları ile tutarlı veriler ortaya koymaktadır (Schneider vd., 1994; Schmit ve Allscheid,1995; Masterson,1998; Reunanen ve Taatila,2021). Çalışma neticesinde hizmet alıcılarının memnuniyetine örgütsel adaletin üç alt boyutundan sadece prosedür adaleti algılarının etki ettiği görülmüştür.

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algıları ile hizmet alıcı olan öğrencilerin memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algısının kendisinden hizmet alan öğrencilerin memnuniyeti üzerinde bir etkisi bulunmadığı görülmüştür. Yani ücret, terfi, kazanımlar gibi dağıtım adaletini sağlayan unsurların adil ya da adaletsiz olarak dağıtıldığını düşünen öğretim elemanlarından ders ya da danışmanlık hizmeti alan öğrencilerin memnuniyeti üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Bunun aksine Martinez-Tur vd. (2006) dağıtım adaletinin müşteri memnuniyetinin güçlü bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiş, benzer bir çalışmada Severt ve Rompf (2006) da dağıtım adaletinin, genel adalet algıları ve müşteri memnuniyeti ile doğrudan ve dolaylı ilişkili olduğunu göstermiştir. Hizmet sağlayıcı olan öğretim elemanlarının birçoğu kazanımlarının adaleti sorulduğunda katkısı karşılığı aldığı ücreti düşünmektedir. Çalışmanın bir kamu kurumunda yapılmış olması sebebiyle ücretlerin çalışanın kurumu tarafından değil, toplu sözleşme ve enflasyon farkı ile belirlendiğinden ya da dağıtılan kaynaklardan bir diğeri olarak sayılabilecek kadrolar

düşünüldüğünde bunlara da sonuç olarak Yükseköğretim Kurulu tarafından karar veriliyor olması nedeniyle öğretim elemanlarının kendi üniversitelerinin dağıtım konusundaki uygulamalarını düşünmemiş olması muhtemeldir. Bu da öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algıları ile hizmet alıcıların memnuniyeti arasında ilişki bulunmamasının bir sebebi olarak düşünülebilir.

Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre, öğretim elemanlarının etkileşim adaleti algıları ile hizmet alıcı olan öğrencilerin memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, öğretim elemanlarının etkileşim adaleti algılarının kendisinden hizmet alan öğrencilerin memnuniyeti üzerinde bir etkisi bulunmamıştır. Yani yöneticileri ile etkileşimlerini adil ya da adaletsiz olarak algılayan öğretim elemanlarından ders ya da danışmanlık hizmeti alan öğrencilerin memnuniyeti üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Bu sonuç Masterson (1998)'un çalışması ile tutarlı olsa da literatürde etkileşim adaletinin müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi olduğunu tespit eden birçok çalışmaya rastlanmıştır (Schmit ve Allscheid,1995; Bowen vd., 1999; Severt ve Rompf, 2006; Reunanen ve Taatila, 2021).

Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiye odaklanan etkileşim adaleti algılarının hizmet alıcıların memnuniyetine herhangi bir etkisinin bulunmamış olması, yükseköğretim kurumlarında yöneticilik görevinin “Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği”nin 4.,8.12. ve 14. maddeleri uyarınca idari görev olarak belirli bir süre için yürütülmesi sebebiyle öğretim elemanlarının yönetici algısının özel sektördeki yönetici algısı ile eşdeğer olmadığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca öğretim elemanları yöneticisi ile ilgili sorulan sorularda yönetici olarak Bölüm Başkanı, Müdür, Dekan ya da Rektör olmak üzere hangi kademe yönetici hakkında cevaplayacağı ile ilgili karmaşa yaşamış olabilirler. Bundan sonraki çalışmalarda yönetici ile ilgili soruların daha spesifik hale getirilerek hangi kademe yöneticinin düşünülerek cevaplanacağı konusunda uyarılarda bulunulması önerilmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre örgütlerindeki prosedürleri ve süreçleri, adil algılayan öğretim elemanlarından ders ya da danışmanlık hizmeti alan öğrencilerin daha memnun olduğu, adaletsiz olarak algılayan öğretim elemanlarından ders ya da danışmanlık hizmeti alan öğrencilerin ise memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu tespit edildiğinden öğretim elemanlarının prosedürleri adil algıladıklarında daha iyi

ders anlatmaya ya da danışmanlık yapmaya çalıştıkları çıkarımına neden olacağı düşünülmektedir. Yani öğretim elemanlarının adil prosedürlerin karşılığını vermeye çalışıyor ya da tersine adaletsiz prosedürlere karşılık daha az çaba sarfederek sosyal mübadeleyi dengelemeye çalışıyor olması muhtemeldir. Aynı zamanda çalışmada hedef benzerlik modeli (Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007) de test edilmiştir. Çalışma sonuçları hedef benzerlik modelinin aksine bireylerin adaletsizlik algıladıklarında tepkilerini sadece adaletsizliğin kaynağına yani kurumuna ya da yöneticisine değil hizmet sağladığı kişilere de yansıtacağı tespit edilmiştir ve hedef benzerlik modeli desteklenmemiştir. Bir diğer ifadeyle öğretim elemanları örgütlerindeki prosedürlerin adil ya da adaletsiz olmalarına ilişkin algılamaları sonucundaki tepkilerini öğrencilerine yansıtabilmektedirler. Oysaki hedef benzerlik modeline göre bireylerin adaletsizliğe tepkileri, adaletsizliğin kaynağına yönelmektedir (Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007). Burada kaynak örgüt olmasına rağmen tepkiler (iyi/kötü ders anlatma veya danışmanlık yapma) öğrencilerine yönelik olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bu tez çalışmasında soru formlarının uzaktan ya da çevrimiçi olarak değil yüz yüze bizzat görüşmeler yolu ile yapılmış olması, araştırmada daha sağlıklı veri toplanmasına yol açtığı düşünülmesi sebebiyle araştırmanın üstün yönlerinden biri olarak görülmektedir. Ayrıca çalışmada iki farklı kaynaktan veri toplanması yani öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılarının öğretim elemanlarından, hizmet alıcıların memnuniyetinin ise ilgili öğretim elemanından hizmet almış olan öğrencilerden toplanması veri güvenliği ve ortak yöntem varyansı açısından avantajlar sağlamış olup daha gerçekçi veri toplanmış olduğu düşünülmektedir. Bir diğer ifadeyle öğretim elemanlarının ders anlatımı veya danışmanlık performansları, kendilerine sorulmak yoluyla (self-report) değil, bizzat bu hizmetten yararlanan öğrencilerin görüşlerine başvurularak ölçülmeye çalışılmıştır. Bireyin kendi performansına ilişkin öznel olabilecek algısı yerine öğrencinin algısının daha gerçekçi bir veri elde etmeye yardımcı olacağı düşünülmüştür. Bununla birlikte bu çalışmada sınırlı sayıda öğretim elemanı ve öğrenciye ulaşılabilmiş olması, tek bir üniversitede ve sadece kamu kurumunda gerçekleştirilmiş olması ve öğretim elemanlarına yöneticisi ile ilgili sorulan sorularda yönetici olarak kimin düşülmesi gerektiği ile ilgili yönlendirmenin yapılmamış olması çalışmanın sınırlılıkları olarak düşünülmektedir.

Çalışanların ücret, terfi, kazanımlar gibi dağıtım adaletini sağlayan unsurların belirlenmesinde örgütlerin etkisinin, kamu sektörüne nazaran özel sektörde daha fazla olacağından ve özel sektörün dinamikleri gereği özel sektör çalışanlarında yönetici algısının kamu sektörüne nazaran daha kuvvetli olacağı düşünüldüğünden gelecekteki çalışmaların özel sektör çalışanları üzerinde uygulanması farklı sonuçlar doğurabileceğinden literatüre katkı sağlayacağı düşünülmekte ve araştırmanın özel sektörde de yapılması önerilmektedir.



KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Athiyaman, A. (1997). Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. *European journal of marketing*.
- Ayar, M. (2017). Yenilikçiliğin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti ile İlişkisi : Havayolu Müşterileri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Babin, B. J., & Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. *Journal of Business research*, 41(2), 127-136.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bandy, N. M. (2003). Setting service standards: a structured approach to delivering outstanding customer service for the facility manager. *Journal of Facilities Management*.
- Beugre, C. D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89118.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of retailing*, 84(3), 243-255.

- Cheng, Y. C., & Tam, W. M. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality assurance in Education*.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International journal of hospitality management*, 28(2), 245-253.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2012). *Organizational justice*.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 302-320.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2001). When it's time to stop writing policies: An inquiry into procedural injustice. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 31-54.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Çakmak Ö.K. (2005) Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Elliott, K. M., & Healy, M. A. (2001). Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention. *Journal of marketing for higher education*, 10(4), 1-11.
- Ergi, A. (2012). Çağrı merkezleri hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerine bir pilot araştırma (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul).
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 123-129.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.

- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in organizational justice*, 1(1-55), 12.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of applied psychology*, 72(1), 55.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., & Tatham R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. Hair, Joseph F. "Investigación de mercados."
- Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships. In *The justice motive in social behavior* (pp. 261-284). Springer, Boston, MA.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the academy of marketing science*, 32(2), 144-158.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- Khawaja, A., & Yang, N. (2022). Quantifying the Link Between Employee Engagement, and Customer Satisfaction and Retention in the Car Rental Industry. Available at SSRN 3213659.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, 76(5), 698.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of management*, 33(6), 841-866.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.

- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of marketing*, 66(4), 57-71.,,
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Moliner, C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: the impact of distributive, procedural, and interactional justice 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 100-119.
- Masterson, S. S. (1998). A "trickle-down" model of organizational justice: Relating employee and customer perceptions of and reactions to organizational fairness. University of Maryland, College Park.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of applied psychology*, 86(4), 594.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Murdick, R. G., Reder, B., & Russel, R. S. (1990). *Service Operation Management*, A Division of Simon and Schuster. Inc., New Jersey.
- Naktiyok, A., & KÜÇÜK, O. O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).
- Okumuş, A., & Duygun, A. (2008). Eğitim hizmetlerinin pazarlanmasında hizmet kalitesinin ölçümü ve algılanan hizmet kalitesi ile öğrenci memnuniyeti arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8).
- Oliver, R. L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. *The Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1-16.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?. *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.

- Özçalık, F. (2007). Yükseköğretimde eğitim hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik örnek bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmen, Ö.T; Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, Vol.7(1), ss. 17-33.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Reunanen, T., & Taatila, V. (2021). Felt Justice. Correlations Between University Students and University Personnel. In *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2021 Virtual Conferences on Human Factors, Business Management and Society, and Human Factors in Management and Leadership*, July 25-29, 2021, USA (pp. 158-166). Springer International Publishing.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 925-946.
- Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997). *Service profit chain*. Simon and Schuster.
- Schmit, M. J., & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel psychology*, 48(3), 521-536.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational dynamics*, 23(1), 17-29.
- Seiders, K., & Berry, L. L. (1998). Service fairness: What it is and why it matters. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 8-20.
- Serin, H., & Aytekin, A. (2009). Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15), 71-81.
- Severt, D. E., & Rompf, P. D. (2006). Consumers' perceptions of fairness and the resultant effect on customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(1), 101-121.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 195-207.

- Tingul, S. D., & Yürür, S. (2020). Yeni İş Bulmak Zor Diye Adaletsizliğe Katlanmak mı? Yoksa Gemileri Yakıp Ayrılmak mı? 1. Business and Economics Research Journal, 11(4), 1133-1145.
- TÜİK, Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2021, 26.08.2022, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayi-ve-Hizmet-Istatistikleri-2021-45836>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and social psychology review, 7(4), 349-361.
- Uyar, S., & Yürür, S. Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek İlişkisi. In International Marmara Social Sciences Congress (Autumn 2021) (p. 402).
- Valdani, E. (2009). Cliente & service management. Communicative Business, (1), 120.
- Winn, R. C., & Green, R. S. (1998). Applying total quality management to the educational process. International Journal of Engineering Education, 14(1), 24-29.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. Journal of educational administration.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. (2018). Örgütsel adalet., (içinde) A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed). Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar. Birinci Basım. Kocaeli: Umut Yayınları, s: 167-207.
- Yürür, S. (2019). Örgütsel Davranış Kuramları. Yürür, S. (Ed). Sosyal Mübadele Kuramı (245-281). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yürür, S., Gümüş, M., & Hamarat, B. (2011). Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. Journal of Yasar University, 6(23).
- Yürür, S., & Mengenci, C. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi. Journal of Management and Economics Research, 12(24), 1-17.
- Yürür, S., & Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir?. Amme İdaresi Dergisi, 49(3).

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Yalova’da tamamladı. 2016 yılında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi ön lisans programından mezun olarak aynı yıl yapılan KPSS sınavında derece ile Yalova Üniversitesi’ne atandı. 2017 yılında Yalova Üniversitesi Hukuk Fakültesinde göreve başladı. 2018 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünü tamamladı. 2018 yılından beri Yalova Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı Akademik Personel Şube Müdürlüğü bünyesinde Bilgisayar İşletmeni olarak görevini sürdürmektedir.

