

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ETİK İKLİMİN VE ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGILARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE  
ETKİSİ : KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
AMPRİK BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GÜRCAN KARADUT**

**İSTANBUL, 2014**



**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI BAŞKANLIĞI**

**ETİK İKLİMİN VE ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGILARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE  
ETKİSİ : KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
AMPRİK BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**  
**GÜRÇAN KARADUT**

**Tez danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Meral ELÇİ**

**İSTANBUL, 2014**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ

Tezin Adı : Etik İklimin ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi : Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama.  
Öğrencinin Adı Soyadı : Gürcan KARADUT  
Tez Savunma Tarihi : 02.06.2014

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr.Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Ek Danışman  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

İmzalar

  
Yrd.Doç. Dr. Meral ELÇİ

Prof.Dr. Lütüfihak ALPKAN

Doç.Dr.Hakan KİTAPÇI

-----

## ÖZET

### ETİK İKLİMİN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Gürcan KARADUT

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yrd.Doç.Dr.Meral ELÇİ

Haziran 2014, 76

Turizm işletmelerinde yöneticiler, işgörenler ve aynı zamanda müşteriler arasındaki yoğun ilişkiler içinde ortaya çıkabilecek etik olmayan davranışlar, işletme içinde stresli bir ortamın oluşmasına neden olabilmekte ve bu durum işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, örgütsel etik iklimin ve örgütsel adalet algısı boyutlarının konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir.

Akdeniz bölgesinde yer alan 19 konaklama işletmesinde ağırlıkta personel ve orta düzey yönetici olmak üzere 206 çalışandan anket yöntemi kullanılarak veri elde edilmiş ve elde edilen bu veriler üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 19.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet boyutlarının yani dağıtımsal adaletin ve prosedürel adaletin çalışanların iş tatmin düzeylerinde önemli etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Etik iklim algısının ise iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Prosedürel adalet algısı, Dağıtımsal adalet algısı, Etik İklim, İş tatmini, Konaklama İşletmeleri

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ETHICAL CLIMATE AND ORGANISATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: AN EMPIRICAL STUDY IN HOSPITALITY SECTOR

Gürcan KARADUT

Institute of Social Sciences

Yrd.Doç.Dr.Meral ELÇİ

June 2014, 76

Intensive relations between executives, the employees and customers in the tourism companies may arise unethical behavior can cause stressful environment in business and this may adversely affect the job satisfaction of employees. In this context, the main objective of the research is to examine effects of organizational ethical climate and perception of organizational justice dimensions on job satisfaction of employees in accommodation businesses.

19 accommodation establishments in the Mediterranean region in the weight of 206 employees including staff and mid-level managers from the survey data were obtained using the method and obtained these data analyzes were carried out. In data analysis, SPSS 19.0 statistical software was used. The results obtained according to the dimensions of organizational justice, namely distributive justice and procedural justice have a significant impact on employees' job satisfaction has emerged as a result. Perception of ethical climate doesn't affect significantly job satisfaction was found.

**Key words:** Procedural Justice, Distributive Justice, Ethical Climate, Job Satisfaction, Lodging Company

## İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. ETİK İKLİM.....	3
2.1 ETİK KAVRAMI.....	3
2.1.1 Etik Tanımı.....	3
2.2 İŞ ETİĞİ KAVRAMI.....	4
2.2.1 İş Etiğinin Tanımı.....	4
2.2.2 İş Etiğinin Önemi.....	6
2.2.3 İşletmelerde İş Etiği.....	7
2.2.3.1 İşletmelerde iş etiğinin kurumsallaştırılması.....	7
2.2.3.2 İşletmelerdeki etik sorunlar ve özellikleri.....	8
2.2.3.3 İşletmelerde etik çözümler ve özellikleri.....	10
2.3 ETİK İKLİM.....	11
2.3.1 Etik İklim Kavramı.....	11
2.3.2 Etik İklim Türleri.....	11
2.3.2.1 Etik iklimin teorik türleri.....	12
2.3.2.2 Uygulamalı etik iklim türleri.....	14
2.3.3 Etik İklim Boyutları.....	15
2.3.3.1 Başkalarının İyiliğini İsteme.....	16
2.3.3.2 Araçsallık.....	16
2.3.3.3 Bağımsızlık, Kurallar, Kanunlar ve Kodlar.....	16
2.3.4 Etik İklimin Belirleyicileri.....	17
2.3.5 Etik İklimin Sonuçları.....	17
3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE ÖNEMİ .....	19
3.1 ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	20
3.1.1 Reaktif-İçerik Teorileri.....	21
3.1.2 Proaktif-İçerik Teorileri.....	23
3.1.3 Reaktif-Süreç Teorileri.....	24
3.1.4 Proaktif-Süreç Teorileri.....	24
3.2 ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ.....	25

3.2.2 Kestirme Adalet Teorisi.....	25
3.2.3 Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli.....	26
3.2.4 Çoklu Yaklaşımlar Modeli.....	27
3.3 ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BOYUTLARI.....	27
3.3.1 Dağıtım Adaleti.....	28
3.3.2 Prosedür Adaleti .....	29
3.3.3 Etkileşim Adaleti .....	30
3.3.3.1 Bilgisel adalet.....	31
3.3.3.2 Kişilerarası adalet.....	31
3.4 ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ SORUNLAR.....	32
3.4.1 Seçim ve Yerleştirmede Adaletsizlik.....	33
3.4.2 Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik.....	35
3.4.3 Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik.....	36
3.4.4 Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik.....	38
3.4.5 Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik.....	39
3.4.6 Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik.....	40
3.4.7 Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik.....	41
3.4.8 Performans Değerlendirmede Adaletsizlik.....	42
3.4.9 Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik.....	43
4. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	45
4.1 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	47
4.1.1 İş Tatminini Etkileyen ve İş Tatmini İle İlişkili Olan Bireysel Faktörler.....	47
4.1.1.1 Mesleki düzey.....	48
4.1.1.2 Yaş ve işte kalma süresi.....	48
4.1.1.3 Beklentiler.....	48
4.1.1.4 Kişilik ve duygusal zeka.....	48
4.1.1.5 Kültür.....	49
4.1.1.6 Cinsiyet.....	49
4.1.1.7 Medeni durum.....	49
4.1.2 İş Tatminini Etkileyen ve İş Tatmini İle İlişkili Olan Örgütsel Faktörler.....	50
4.1.2.1 İşin kendisi.....	51
4.1.2.2 Ödüller.....	51



4.1.2.3 Süpervizyon ve yönetim.....	53
4.1.2.4 İletişim.....	53
4.1.2.5 Kurumsal felsefe ve politikalar.....	54
4.1.2.6 Şirket ve yaptığı iş.....	54
4.2 ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR.....	55
4.2.1 İş Rotasyon.....	55
4.2.2 İş Tasarımı.....	56
4.2.3 İş Zenginleştirme.....	56
4.2.4 İş Genişletme .....	56
4.2.5 Azaltılmış İş Günü Sayısı.....	57
4.2.6 Esnek Zaman Uygulaması.....	57
4.2.7 İş Paylaşımı.....	58
4.2.8 Part-Time Çalışma.....	58
4.2.9 Eğitim.....	59
4.3 İŞ TATMİNSİZLİĞİ KAVRAMI VE SONUÇLARI.....	59
4.3.1 İş Tatminsizliği Kavramı.....	59
4.3.2 İş Tatminsizliği Sonuçları.....	60
4.3.2.1 Devamsızlık.....	60
4.3.2.2 Personel Devri ve İşten Ayrılma Niyeti.....	61
4.3.2.3 İş Kazası ve meslek hastalıkları.....	61
4.3.2.4 Sendikal örgütlenme, grev ve lokavt.....	62
4.3.2.5 Saldırganlık ve örgütsel sabotaj.....	62
4.3.2.6 Çatışma.....	63
4.3.2.7 Yabancılaşma.....	64
4.3.2.8 Engellenme.....	64
4.3.2.9 Stres.....	64
4.3.2.10 Geriye dönüş davranışları.....	65
4.3.2.11 Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar.....	66
4.3.2.12 Psikosomatik Rahatsızlıklar.....	66
4.4 ETİK İKLİMİN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ.....	67
5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TURİZM SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	70

5.1 KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI.....	71
5.2 KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE OTEL İŞLETMELERİ KAVRAMI	71
5.3 OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	72
5.3.1 Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma.....	72
5.3.2 Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma .....	73
5.3.3 Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma .....	73
5.3.4 Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma.....	74
5.3.5 Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması.....	74
5.4 OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	75
5.5 OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ.....	76
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI.....	77
6.1 YÖNTEM.....	78
6.1.1 Araştırmanın Amacı.....	78
6.1.2 Araştırmanın Kapsamı.....	78
6.1.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması.....	79
6.1.4 Etik İklim Ölçeği.....	79
6.1.5 Örgütsel Adalet Ölçeği.....	79
6.1.6 İş Tatmini Ölçeği.....	80
6.1.7 Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar.....	80
7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	81
7.1 YÖNTEM.....	81
7.2 ÖLÇEKTE YER ALAN İFADELERE İLİŞKİN BULGULAR.....	82
7.3 FAKTÖR ANALİZİ.....	83
7.4 DEĞİŞKENLERE AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ, KORELASYON KATSAYILARI, ORTALAMALARI VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	87
7.5 REGRESYON ANALİZİ.....	89
8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	103
EK 1. Anket Soruları.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	105

## TABLolar

Tablo 2.1: Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar.....	4
Tablo 2.2: İş Etiğinin Tarihsel Süreci.....	5
Tablo 2.3: İşletme Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar.....	9
Tablo 2.4: Etik İklimin Teorik Türleri.....	13
Tablo 2.5: Uygulamalı Etik İklim Türleri.....	15
Tablo 3.1: Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayan Sorular.....	21
Tablo 7.1: Katılımcılara Ait Bazı Özellikler.....	81
Tablo 7.2: Ölçekte Yer Alan İfadelere İlişkin Bulgular.....	82
Tablo 7.3: Faktör analizi.....	84
Tablo 7.4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 7.5: Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerler ile Korelasyon analizi değerleri.....	88
Tablo 7.6: Değişkenlere ilişkin regresyon tablosu.....	90
Tablo 7.7: Hipotezlerin Kabul Red Durumu.....	90

## ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Tarihi.....	28
Şekil 6.1: Araştırmanın Modeli.....	79

## 1. GİRİŞ

Etik iklim ve örgütsel adalet algısını kurumsallaştıramayan işletmeler günümüz rekabet koşullarıyla başa çıkmakta zorlanacaklardır. Bir iş yerinde etik iklim ve örgütsel adalet algıları, çalışanların iş tatminini arttırmaktadır. İş tatmininin yüksek olması da işletmelerin verimliliğini arttıracaktır. Dürüst, tutarlı ve ahlaka uygun davranış, organizasyonun çalışanları ve müşterileri karşısında güvenilirliğini ve saygınlığını artırır. Bunun sonucu olarak, müşteriler ve çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilen bir organizasyon niteliğini kazanır. Etik değerlere sahip olmak, bir organizasyonun tüm paydaşları; ortakları, müşterileri, çalışanları, tedarikçileri arasında karşılıklı güveni, saygıyı ve anlayışı, dürüst ve açık iletişimi ve ilişkileri kolaylaştıran bir kültürdür (Barutçugil 2004, s. 223).

İşletme ve işgörenler arasındaki iş etiğine uygun olmayan ilişkiler, işgörenleri stres altında bırakmakta, işgörenlerin zamanlarının önemli bir bölümünü kendilerini korumaya ve geçmişte verdikleri kararların doğruluğunu ispat etmeye harcamalarına, dolayısıyla da, verimlilik ve performans sorunları yaşamalarına neden olmaktadır.

Bu çalışmada, etik iklim ve örgütsel adalet algısının işgörenlerin iş tatminine etkileri incelenmiştir.

Bu amaçla konaklama işletmelerinde çalışan 206 kişiye anket soruları yöneltilmiştir. Ankete katılanlar orta düzey yönetici ve personelden oluşmaktadır. Katılımcılar güney bölgesi bulunan dört , beşyıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışmaktadırlar.

Çalışmanın ilk olarak etik iklim kavramına, etik iklimin kurumsallaştırılmasına, etik iklimin türlerine ve boyutlarına değinilmiştir. Örgütsel adalet kavramından, örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılmasından, örgütsel adalet teorilerinden, boyutlarından bahsedilmiştir. Son olarakta iş tatmini kavramı, iş tatminine yönelik uygulamalara, iş tatmizliği kavramına ve etik iklim, örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisine yer verilmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümde yapılan anket uygulaması aracılığıyla elde edilen analizler detaylı olarak ele alınmıştır.

Son bölümde ise yapılan çalışmanın sonuçları aktarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın Konaklama tesislerinde kullanılması için gerekli bilgilendirme ve notlarda paylaşılmıştır.

## 2. ETİK İKLİM

### 2.1 ETİK KAVRAMI

#### 2.1.1 Etik Tanımı

Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türeyen etik, geçmişi 2500 yıl öncesine kadar uzanan bir felsefe branşıdır. İnsan davranışlarına bir dizi ilke sağlamak için Sokrates, Platon ve Aristo zamanından beri teoriler geliştirilmiştir (Brickleyve diğ. 2002, s. 1822). “Ethos” kelimesi iki farklı anlama gelmektedir. Birinci olarak etik, töre ve alışkanlık anlamlarındadır. Yani eylemlerini antik kentte geçerli olan töreye bağlı kalarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın bireyin, toplum tarafından genel kabul gören ahlak kurallarına uygun davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak ise fiili gerçekleştiren kişi, kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürme eylemidir (Yıldırım 2010, s. 23).

Etiği en genel anlamıyla bireyin yapmış olduğu her davranışın hesabını vicdanlarda verme sorumluluğu olarak tanımlayabiliriz. Hesabı vicdanlarda verme sorumluluğuyla anlatılmak istenen, yapılan davranışların neye dayanılarak, hangi nedenlerle yapıldığının kabul edilebilir gerekçelerle açıklanabilmesidir (Topaloğlu 2010, s. 25).

Yine farklı bir tanımda etik, bireylerin yada grupların davranışlarını iyi, kötü, doğru veya yanlış gibi değerlendirmeler yapmasına zemin hazırlayan kurallar topluluğu olarak ifade edilebilir (Varinli 2004, s. 45). Tablo 2.1’de etik ilkeler ve etik dışı davranışlar şu şekilde listelenmiştir.

**Tablo 2.1: Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar**

<b>Etik İlkeler</b>	<b>Etik Dışı Davranışlar</b>
Adaletli olmak	Ayrımcılık yapmak
Herkese eşit davranmak	Adam kayırmak
Dürüstlük ve doğruluk	Rüşvet vermek yadda almak
Tarafsızlık	Yıldırma, korkutma uygulama
Sorumluluk sahibi olmak	Görevi ihmal etmek
İnsan haklarına riayet etmek	Başkalarını sömürmek
İnsancıl olmak	Bencilik etmek
İşe bağlı olmak	Yolsuzluk
Hukukun üstünlüğüne inanmak	İşkence(eziyet) yapmak
Sevgi sahibi olmak	Yaranma-Dalkavukluk etmek
Demokrasiye inanmak	Şiddet-Baskı uygulamak
Saygılı olmak	İş ilişkilerine politika karıştırmak
Müsrif olmamak	Kötü alışkanlıklar edinmek
Olumlu düşünmek	Hakaret ve küfür etmemek

*Kaynak: Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O., 2000. Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası, s. 38.*

Etiğin amacı, bireye toplum içerisinde diğerleriyle birlikte yaşarken iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına verebilecek durumda olmayı ve kendi başına var olabilmeyi öğretmektir (Mahmutoğlu 2009, ss. 242-243). Pieper (1999, s. 18), etiğin amacını şu alt amaçlarla ifade etmiştir. Bunlar;

- İnsan pratiğini ahlaki niteliği bakımından aydınlatmak,
- Ahlak tarafından belirlenmiş bir bilinci geliştirebilecek temellendirme süreçlerine girebilmek,
- Ahlaki eylemin, insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığını öğretebilmek, olarak belirtilmiştir.

## **2.2 İŞ ETİĞİ KAVRAMI**

### **2.2.1 İş Etiği Tanımı**

İş etiğinin yoğun şekilde gündeme gelmesi ABD’de 1960’larda başlamış, 1980’lerde ABD’deki bütün büyük işletme ve şirketlerde “Etik İlkeleri”, “Etik Komiteleri”, “Etik Hizmet içi Eğitim ve Danışmanlık Birimleri” oluşmuştur (Güven ve diğ. 2004, s. 800).



**Tablo 2.2: İş Etiğinin Tarihsel Süreci**

Yıllar	İş Etiğinin Değerlendirildiği Bağlam
<b>1960 Öncesi</b>	İş yaşamını düzenleyen sistemler daha çok dini eksende olduğundan işletmelerde etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmıştır. Yaşamın her alanında etkili olan dini yaklaşımlar iş etiğini bu yöne çekmiştir. Dolayısıyla iş etiğinin, yönetimden çok dini konusuna yol açmıştır.
<b>1960'lı Yıllar</b>	İş dünyasında yaşanan önemli değişimler 1960'lı yıllarda olmuştur. Bu değişimler sanayileşmenin gelişmesi nedeniyle kirlenme, nükleer atıklar gibi bir çok ekolojik sorunu ortaya çıkarmaktadır. Bu yıllarda iş etiği çevre ve yaşamın kalitesine endeksli olarak ele alınmıştır.
<b>1970'li Yıllar</b>	Bu yıllarda iş etiği kavramı iş adamlarının belli durumlarda nasıl davranabilecekleri ile ilişkili olarak araştırılmıştır. İşletmelerde özellikle karar alma ile ilişkili olarak iş etiğinin önemsendiği, ancak karar almada etkinliği olmayan bir anlayış olduğu görülmüştür. İş etiği tam olarak özümsememiş, karar almanın öznesi olmamıştır.
<b>1980'li Yıllar</b>	Bu dönem, devletlerin ekonomiye müdahaleden uzaklaştığı ve rekabetin öne çıktığı yıllardır. İşletmelerin, uluslararası düzeyde faaliyetlerinin başlaması ve küreselleşme olgusu iş etiği anlayışına yön vermiştir. İşletmelerde etik ve sosyal sorumluluk komiteleri kurulmaya başlanmıştır. Bu noktada işletmelerin stratejik ve operasyonel uygulamalarında iş etiği ön plana çıkmıştır. Bu eğilimler, iş etiğinin bilimsel bir çalışma alanı olmasında etkili olmuştur.
<b>1990'lı Yıllar</b>	Serbest ticaret ve açık rekabet, yerini sınırlı ticaret ve kontrollü rekabete bırakmış, şirket ortaklıkları yaygınlaşmıştır. İşletmeler buradan hareketle çalışanlarının daha dikkatli davranmasını sağlayacak etik ortamın oluşturulması konusunda çalışmalar yapmışlardır. Böylece işletmelerde, etik programların iradesinden sorumlu iş etiği uzmanları görevlendirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda ne yapılması gerektiği sorunundan çok, sistematik bir çalışma alanı haline gelmiştir.
<b>2000'li Yıllar</b>	İş etiği, iş faaliyetleri etik ile ilgilenen bir çalışma alanı haline gelmektedir. İş etiği alanı basit anlamda belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması gereği üzerinde durmaktan çok, işletmelerde etik, sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında sistematik ilişkiler kurmaktadır. İş etiği ayrıca konuları gittikçe çeşitlenmiş (yönetimsel etik, mesleki etik gibi) tüm işletmelerde iş etiği ilkelerinin hayata geçirilmesine ve temel standart olmasına çalışılmaktadır.

*Kaynak: Kılınç, İ. ve Ağraş, S., 2010. İş Etiği, ss. 65-78, Özler, D., E., (Edi). Bursa: Ekin.*

İş etiği günümüzde, evrimleşme sürecinde olan bir alan olarak görülmektedir. Yönetimsel konulara ilişkin sorunlara farklı yaklaşımlarla çözüm aranabilmektedir. Ancak iş etiği alanı, en temel anlamıyla neyin yapılacağı ve neyin yapılmayacağına ilişkin olarak ilkeler ortaya koyan bir alan olarak değerlendirilmemelidir. Bunlarla birlikte, örgütlerde ahlak, sorumluluk ve karar vermeyi de içine alan sistematik bir alan olarak ele alınmalıdır (Halıcı 2000, s. 25).

İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik ilkeler ve standartların toplamıdır. İş etiğini açıklayan birçok tanım, belirli bir durumdaki “yanlış ve doğru” nun ne olduğu konusunda var olan kuralları, standartları ve etik prensipleri kapsamaktadır. Spesifik bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, kitle iletişim araçlarını, çıkar gruplarını ve örgütleri de içine alan toplum tarafından belirlenmektedir. Bu yargılar, örgütlerin etkinliklerinin toplum tarafından kabulünü veya reddini etkilemektedir (Özkalp ve Kirel 2003, s. 232).

Diğer bir tanımda ise iş etiği, işletmelerin ürün ve hizmet üretme ve dağıtma aşamalarında gerek örgüt gerekse birey/çalışan düzeyindeki davranışların etik boyutları ile ilgilenir ve bu davranışlara ilişkin yol gösteren kuralları kapsamaktadır (Tüsiad 2009, s. 15).

### **2.2.2 İş Etiğinin Önemi**

21. yüzyıl organizasyonlarında iş etiği konusu önemli bir öncelik olarak değerlendirilmektedir. İş etiği kavramının işletmeler açısından böylesine önemli bir konu olarak değerlendirilmesinde şüphesiz birçok faktörün etkisi olmuştur. Son yıllarda organizasyonları büyük ölçüde etkileyen ve skandal boyutunda değerlendirilen iş yaşamında hile ve aldatmaca içeren bazı olaylar iş etiğinin ve ortak sorumluluk bilincinin yerleşmesini gerekli kılmıştır (Pelit ve diğ. 2011, s. 147).

İş Etiği, giderek önem kazanan bir kavram olmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Nalbant 2005, s. 199);

- a. Yöneticiler açısından etik ve iş yaşamı konusunda yaşanan tartışmaların tehdit ya da zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma gayretinin bir uzantısı olarak algılanması,
- b. Gerek bireyler gerekse organizasyonlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı olarak güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanması düşüncesinin yaygınlaşması,
- c. İyi ahlakın iyi işle eşdeğer olduğu gerçeğinin fark edilmesi,

- d. Çeşitli çıkar gruplarının çıkarlarını dengeleme ihtiyacının gittikçe önem kazanması,
- e. Etik olarak iş görmek için kamu baskısıyla oluşan sosyal sorumlulukla ilgili olması.

### **2.2.3 İşletmelerde İş Etiği**

#### **2.2.3.1 İşletmelerde iş etiğinin kurumsallaştırılması**

Kurumsallaşma, bir sistem oluşturmaktır ve bu sistemin yerleşik, tutarlı, koşullara göre değişebilecek, bilinen ilkelere göre işleyen bir sistem olması gerekir. Bu bakımdan kurumsallaşma kavramı, en basit anlamıyla işletmenin hayati unsurlarının sistemleştirilerek işletmelerinin bütününe yayılması ve bireylere bağlı olmaksızın işletmelerin hayatını ve işlerliğini sürdürebilmesi, kendi varlığını koruma gücünü gösterebilmesi olarak tanımlanabilir (Nurullah 2006, s. 575).

İş etiğinin kurumsallaşması ise, bir işletmenin toplumsal değerleri organizasyon yapısına uyarlaması anlamına gelmektedir. İş ahlâkının kurumsallaştırılması, ne tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili ilkeler, değerler ve düşünceleri açıklamayı kapsar. Ekonominin işleyişini ve kamu yararını gözeten bir tarzda kanun ve düzenlemelerin işleyişini kolaylaştırmaya olanak tanır (Özgener 2006, s. 6).

İş etiğinin kurumsallaşmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Belli başlı nedenler arasında yönetim kadrosunun ihtiyaç duyması, profesyonel yaşantının zorlaması, kamuoyunun zorlaması ve bu konudaki bakış açısı, gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı, bireylerin bilinçlenmesi, haklar ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış ve organizasyon yapısındaki değişim sayılabilir. Bu sebeplerin dışında etik sorunların yarattığı yüksek maliyetler de önemli bir nedendir (Tügiad1992, s. 41).

İş etiğinin yayılmasında önemli role sahip olan değerler, iş etiğinin kurumsallaşmasında da önemli bir araçtır. Doğruluk, dürüstlük, verilen sözlere bağlı kalma, sadakat, adalet ve başkalarına yardım etme gibi değerlerin bir işletmede var olması, iş etiğinin de kurumsallaşması için önemli bir adım olacaktır. Bu adımı elbette iş etiğini kurumsallaştırmanın farklı yöntemleri izleyecektir. Bunlar da doğrudan ve dolaylı

yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır (Pardue 2002, s. 36).

### 2.2.3.2 İşletmelerdeki etik sorunlar ve özellikleri

Etik konuların iş hayatında artan önemini ve toplumların firmaların saygınlığı ile ilgili hassasiyeti etik denetimlerin gerekliliğini ortaya koymuştur. Özellikle küresel düzeyde ticaret yapan firmalar, iş yapacakları işletmelerden etik konusunda güvence isteme ihtiyacı duymaya başlamıştır. Bu talebi karşılamak için ISO (International Standards Organization) serisinin devamı olarak Social Accountability 8000 (SA 8000) standartları geliştirilmiştir. Bu standartlar Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Komisyonu ve İnsan Hakları Bildirgesi çerçevesinde hazırlanmıştır. SA Standartları; çocuk işçi, zorla çalıştırma, işyerinde sağlık ve güvenlik, örgütlenme özgürlüğü ve toplu sözleşme hakkı, ayrımcılık, disiplin uygulamaları, çalışma saatleri ve ücretlendirme konularındaki sorunlara düzenlemeler getirmektedir (Aşçıgil 2001, s. 19).

İş etiği kapsamında, yöneticilerin çalışanlara karşı yerine getirmede eksikliklerin belirlendiği etik sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Megep 2006, s. 33).

*Ayrımcılık:* Ayrımcılık ön yargılı tutumlarla davranmaktır. Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. Açık ayrımcılık; geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal ayrımcılık; bir örgütün tarafsız bir seçim süreci sunsa bile, kadın ya da azınlıkların bu örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesi sonucu ortaya çıkmasıdır.

*Kayıрма:* Para veya mal gibi ekonomik güçler yerine aile-akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarının, çalışanların yetkilerini bazı kişilere ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanmalarına kayırma denilmektedir. Burada çalışan, tinsel-duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlülüklerle yakın çevresine ya da yakın çevresi veya üzerinde nüfuzu olan başkalarının etkisi ile birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmaktadır.

*Rüşvet*: Çalışanların para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrıcalıklı bir işlem ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanır. Birçok yöneticiye çeşitli nedenlerle, farklı niteliklerde hediye verilmesi Türk toplumunun ve Türk bürokratik kültürünün bir gereği olarak kabul edilir bir davranış olarak karşımıza çıkar.

*Yıldırma-Korkutma*: Kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışmak etik dışı bir davranıştır. Kabadayılık yoluyla, çalışanlar üzerinde güç gösterileri yapmak yöneticinin özenle kaçınması gereken bir davranış olmalıdır.

*Sömürü (istismar)*: Sömürü yani istismar, insan ya da nesnelere adaletsiz kullanımını ve çıkar sağlama amacına yöneliktir. Sömürü, insanın başka insanları kendi amaçları için bir araç olarak kullanması ve kaynakların adaletsiz kullanımını niteler.

İş etiğine uygun olmayan bazı davranışları çeşitli yönlerden sınıflandırmak mümkündür.

**Tablo 2.3: İşletme Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar**

<b>İşletme Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar</b>	
•	Haksız rekabet ortamı yaratmak
•	Haksız ücretlendirme yapmak
•	Haksız fiyatlandırma yapmak
•	Sigortasız olarak işçi çalıştırmak
•	Asgari ücretin altında işçi çalıştırmak
•	Vergi kaçırmak
•	Monopolleşme eğilimi göstermek
•	Rakip işletmeler hakkında olumsuz propaganda yapmak
•	Aldatıcı-yanıltıcı reklam yapmak
•	Sahte fatura basmak ve kullanmak
•	Tüketici haklarına saygı duymamak, tüketici haklarını ihlal etmek
•	İnsan sağlığına aykırı ürünleri piyasaya sürmek
•	İşletme satın alımında hissedarların ve çalışanların haklarını gözetmemek
•	Doğaya ve çevreye karşı saygılı davranmamak
•	İşçi güvenliğini önemsememek ve gereken önlemleri almamak
•	Kaçakçılık yapmak (altın, tarihi eser, sigara kaçakçılığı vs.)
•	İşçi simsarlığı yapmak
•	Tefecilik yapmak

• Döviz, Türk parası, çek ve hisse senedi sahteciliği ve dolandırıcılığı yapmak
• Sahte para, pul, abonman bileti basmak vs.
<b>Yöneticiler ve Liderler Açısından Uygun Olmayan Davranışlar</b>
Çalışanlara gereken değeri göstermemek
Çalışanları kendi özel işlerinde kullanmak
Çıkar amaçlı olarak nüfuzu olan kimselere hediye vermek ve hediye almak
Özel masraflarını işletmeye yüklemek
Gereksiz ve aşırı harcama yapmak
Çalışanlara adil ve hakça davranmamak
Rakiplere bilgi sızdırmak
Performans değerlendirmede adil olmamak
Satın alım ve hizmet ifasında çıkar sağlamak
Satın alımda belli bir işletmeyi kayırmak
Defter ve belgelerde tahrifat yapmak
Politikacı ve bürokratlarla çıkar sağlamak amacıyla lobicilik yapmak
Sahte belgelerle işletmeden fazla para çekmek
Sahte belgelerle gideri fazla göstermek vs.
<b>Çalışanlar Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar</b>
İşletmeye ait olan araç, gereç ve malzemeleri kendi özel işinde kullanmak
İşin yapılmasını gereksiz yere uzatmak
Çalışma saatleri içinde özel işler yapmak
Defter ve belgelerde tahrifat yapmak
İşe geç kalmak ve erken ayrılmak
Görevi ihmal etmek
Yöneticisine hediye almak ve şirin görünmek
Hatayı gizlemek
Müşteriye kötü davranmak
Belgelerde sahtekarlık yapmak
Gizli bilgileri sızdırmak
İzni suistimal etmek vs.

Kaynak: Güven ve diğ., s. 802, Coşkun C. A., 2007. İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı.

### 2.2.3.3 İşletmelerdeki Etik Çözümler ve Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi açısından organizasyon içinde etik değerlerin oluşmasını ve yerleşmesini sağlayacak bir dizi önlemden söz edilebilir. Söz konusu bu önlemleri genel başlıklar halinde şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil 2004, s. 255);

- a. Öncelikle eleman seçme ve yerleştirme sürecinde adayların etik değerlere bağlılığını değerlendirmelidir. Başvuru, mülakat, referans değerlendirme

- aşamalarında adayın etik değerlerinin neler olduğuna ve kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağına bakılmalıdır,
- b. Kariyer planlamasında belirli basamaklara ulaşmanın ön koşulu olarak etik değerlere bağlılık ve kanıtlanmış etik davranışlar görülmelidir. Bu kriter tüm çalışanlar tarafından açıkça bilinmelidir,
  - c. Eğitim ve geliştirme etkinliklerinde etik değerler sürekli vurgulanmalıdır. Bilgi ve beceri eğitimlerinin yanı sıra etik değerleri öne çıkaran tutum geliştirme eğitimlerine de yer verilmelidir,
  - d. Organizasyon içinde her türlü iletişim araçları ile çalışanlara etik kurallara uygun davranmanın, açıklık ve dürüstlüğün yararlarını vurgulayan mesajlar verilmelidir.
  - e. İnsan kaynakları yönetimi de işe alma, terfi, ödüllendirme, ücretlendirme, performans ölçme, eğitim gibi kararlarında ve uygulamalarında etik kurallara uygun davranmalıdır.
  - f. Tüm yöneticilerin ve çalışanların özel hayatlarına, kişisel haklarına, özgürlüklerine, kişiliklerine saygılı davranmalıdır. Bu anlayışı tüm organizasyon çapında yerleştirmelidir.
  - g. Organizasyonda etik olmayan davranışların belirlenmesi, nedenlerinin ortaya çıkarılması, sorumlularının bulunması ve neden olduğu sorunlarla ilgilenilmesi konusunda sorumluluk üstlenilmelidir.
  - h. Performans yönetimi sürecinde, hedeflerin, performans standartlarının, yetkinliklerin ve değerlendirme kriterlerinin etik değerler içermesini sağlamalıdır.

## **2.3 ETİK İKLİM**

### **2.3.1 Etik İklim Kavramı**

İklim (climate) sözcüğü köken olarak Yunanca'dan gelmekte olup eğilim, yönelme anlamlarını taşır. İklim yalnızca ısı, basınç, sıcaklık gibi fiziksel olayları anlatmakta kalmayarak, aynı zamanda örgütlere mensup üyelerin birinin veya birkaçının, örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini de anlatır. İklimler, özellikle örgütlerin resmi ve gayri resmi prosedürlerinin, politikalarının ve uygulamalarının ortak algılamaları olarak

anlaşılır. Diğer bir tanıma göre iklim; bir örgüt açısından o örgütteki mevcut koşulların, çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır (Dönertaş 2008, s. 52).

Etik iklim, çalışanların herhangi bir durumda karşılaştıkları olayları değerlendirmelerinde, doğru ve yanlışın ne olduğuna karar vermelerinde aktif bir rol alır. Bu anlamda etik iklim, örgüt içi ilişkileri ve çalışanların tutumlarını şekillendiren ve örgütsel performansın önemli faktörlerinden birisidir. Bu nedenle, örgütün etik iklimi ile çalışanların tutumları arasındaki muhtemel ilişkileri anlayabilmek oldukça önemlidir (Elçi ve Alpkan 2009, s. 299).

Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen etik iklim kavramı, örgütlerde birçok işlev sunar. Bireylerin etik sorunlarının çözümünde, etik ikilemler ortaya çıkınca, örgüt içerisindeki bireylerin, ‘benim ne yapmam gerekir’ sorusuna cevap arar. Diğer bir işlevi ise, örgüt içindeki bireylerin etik sorunlarının belirlenmesidir; diğer bir ifadeyle, bireylerin durumlarını teşhis etmeye ve değerlendirmeye yarar (Cullen ve diğ. 2003, s. 129).

### **2.3.2 Etik İklim Türleri**

Victor ve Cullen (1988) bir örgütte hakim olan etik iklim türünü belirlemek için bir model ortaya koymaktadır. Bu model bir örgütün ne kadar etik olduğunu ölçmekten ziyade, örgüt içerisinde etik sorunları ele alış tarzlarını yansıtmaktadır. Victor ve Cullen bilişsel ahlak gelişimi teorisinin yapıları, etik kriterler ve analiz odağı boyutlarını birleştirerek etik yönelim algısını ölçmek için bir çerçeve geliştirmiştir.

#### **2.3.2.1 Etik iklimin teorik türleri**

Victor ve Cullen (1988)’ in, teorik olarak etik iklimi tanımlayan etik karar verme çerçevesi, etik kriter ve analiz odağı olmak üzere iki temel boyuta dayanır. Teorik olarak etik iklim boyutları Tablo 4’te görülmektedir.



**Tablo 2.4: Etik İklimin Teorik Türleri**

Etik Kriterler		Analiz Odakları (Locus Of Analysis)		
		Bireysel	Örgütsel	Evrensel
Egoizm (Egoizm)		Bireysel Çıkar (Self-Interest)	Örgüt Çıkarı (Company Profit)	Verimlilik (Efficiency)
Yardımsellik (Benevolence)		Arkadaşlık (Friendship)	Takım Çıkarı (Team Interest)	Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility)
İlkelilik (Principle)		Kişisel Ahlak (Personal Morality)	Örgütsel Kural ve Prosedürler (Company Rules and Procedure)	Kanunlar ve Mesleki Kodlar (Laws and Professional Codes)

*Kaynak: Martin K. D. and Cullen J. B. 2006. Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, Journal of Business Ethics, Vol.69, s.178*

Etik kriter boyutu, örgütsel kararların hangi etik kriterler altında verildiğini göstermektedir. Teorik modelde etik kriterler temelinde oluşturulan etik iklim türleri; egoist iklimler, iyiliksever iklimler ve ilkelilik iklimleri olarak açıklanabilir (Akbaş 2010, s. 123).

*Egoizm tutumu*, bireyin en üst çıkarına olanın etik düşünme sürecine hakim olacağı anlamına gelen ahlaki egoizm felsefesine dayanır ve kendi çıkarını maksimize etmeye odaklanır. Böyle iklimlerde çalışanlar, örgütün kabul edilebilir etik sınırlarının dışında çalıştığını ve toplumsal etik beklentilerine uymadığını hissedebilir (Elçi 2005, s. 15).

*Yardımsellik iklimlerin* görüldüğü örgütlerde ise bireyler, diğerlerinin çıkarlarını ön planda tutar. Kararlar alınırken başkalarının nasıl etkileneceği düşünülerek, takımın ya da örgütün çıkarlarını en iyi karşılayan alternatif seçilmelidir. Yardımsellik iklimlerde, bireylerin örgüt içinde ve dışında birbirlerinin iyiliğini gözetmesi beklenen davranıştır

(Cullen ve diğ. 2003, s. 130).

*İlkelilik iklimleri*, ilkelilik iklim türlerinin görüldüğü örgütlerde, kurallar ve yasalar uygulama açısından somutlaştırılmıştır. Genel olarak etik ikilemlerle karşılaşıldığında, bireylerin, örgüt içinde belirlenen kurallara ya da kodlara bağlı kalarak karar vermesini önerilir (Akbaş 2010, s. 124).

Analiz odakları; etik kriterleri, örgütsel kararları uygulamada kullanılan ahlaki mantığın kaynağını veya örgütsel kararların etik analizlerinin limitlerini tespit etmekte kullanmaya yarayan inceleme yerleridir. Bunlar (Dönertaş 2008, s. 25); bireysel, yerel ve evrensel olarak belirtilmiştir. Bireysel boyut; etik kararlarda bireyin kendisini temel aldığı yaklaşımdır. Örgütsel boyut; örgütte etik davranışların kaynağını belirler. Evrensel boyut ise; etik davranışları belirleyecek olan kaynağın örgüt dışından gelen toplumsal veya mesleki (profesyonel) kurallar olduğunu gösteren yaklaşımdır (Victor ve Cullen 1988,s. 106).

Victor ve Cullen (1988)'in, etik kriterler ve analiz odakları boyutları çerçevesinde oluşturdukları model dokuz ayrı etik iklim tipini göstermektedir. 9 iklim tipi Bireysel çıkar, Örgüt (Kurum) çıkarı, Verimlilik, Arkadaşlık, Takım çıkarı, Sosyal sorumluluk, Kişisel ahlak, Örgütsel (Kurumsal) kural ve prosedürler, Kanunlar ve mesleki kodlar şeklinde açıklanmıştır;

### **2.3.2.2 Uygulamalı etik iklim türleri**

Teorik olarak 9 iklim tanımlansa da pratikte 5 farklı iklimin ortaya çıktığını “Araçsallık, Başkalarının İyiliğini İsteme, Bağımsızlık, Kurallar ve Kanunlar ve Mesleki Kodlar” ve örgütün faaliyette bulunduğu endüstrinin örgütün etik ikliminde etkili olduğunu bildirirler. Firmaların etik iklimlerinin etkinliklerinin önemli olduğunu belirten araştırmacılar, etkin olmayan bir etik iklimi olan bir firmanın işgörenin etik davranışta bulunmasına yol açmayabileceğini ve etik iklimin etkinliğinin, örgütün etik iklimi ile stratejisi arasında uyum derecesi, karar verme süreci ve uygulama mekanizmalarının etik iklimle uyumlu olmasıyla artacağını belirtirler. Ayrıca etik iklimin etkinliği için

tutarlılık ve açıklığın kritik olduğunu belirtirler. Bu da aslında etik iklimin doğru bir yönetim veya liderlikle etkinliğinin artacağı ve daha kullanışlı olacağı imasını taşımaktadır (Yağmur 2013, s. 27).

**Tablo 2.5: Uygulamalı Etik İklim Türleri**

		Analiz Odakları (Locus Of Analysis)		
		Bireysel	Örgütsel	Evrensel
Etik Kriterler	Egoizm (Egoizm)	Araçsallık (Instrumental)		
	Yardımsverlik (Benevolence)	Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring)		
	İlkelilik (Principle)	Bağımsızlık	Kurallar	Kanunlar ve Mesleki Kodlar

Kaynak: Victor B. and Cullen John B. 1988. *The Organization Bases Of Ethical Work Climates*, *Administrative Science Quarterly*, No. 33, Ss. 101-125

Pratikte ortaya çıkan 5 iklim Kohlberg'in 3'lü ahlaki yargılama seviyesine eşleştirildiğinde;

- Başkalarının İyiliğini İsteme: geleneksel muhakemeye
- Araçsallık: Geleneksel Öncesi muhakemeye
- Bağımsızlık, Kurallar, Kanunlar ve Mesleki Kodlar: Geleneksel Sonrası Muhakemeye denk gelmektedir (Schimke ve diğ. 2005, s. 140).

### 2.3.3 Etik İklimin Boyutları

Victor ve Cullen (1988)'in oluşturdukları, bireysel çıkar, örgüt çıkarı, verimlilik, arkadaşlık, takım çıkarı, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, örgütsel kural ve prosedürler, kanunlar ve mesleki kodlar etik iklim türleridir.

#### 2.3.3.1 Başkalarının iyiliğini isteme

Başkalarının iyiliğini isteme iklimi, faydacı bir temele dayalıdır ve bu iklimde bireyler başkalarının iyi oluşu ile ilişkili içten bir ilgiye sahiptirler. Ayrıca çalışanlar, diğer çalışanlara, şirkete ve dış çevreye yönelik nezaket göstergelerine bağlı olup örgüt içinde ve örgüt dışında diğerlerinin iyiliği ile ilgilenirler. Araştırmalar, çalışanlar tarafından en çok bu iklim türünün tercih edildiğini göstermektedir (Shapira-Lishcinsky and Rosenblatt 2009, s. 720).

### 2.3.3.2 Araçsallık

Kişisel ve örgütsel çıkar boyutlarını kapsayan araçsallık ikliminde, bireyler kendileri için daha iyiye ulaşmaya çalışırlar ayrıca bu iklimde, bireyler organizasyonun daha çok kazanca ulaşabilmesi için çabalarlar. Organizasyon kararlarında bireysel çıkar ve örgütsel çıkar temel faktördür. Organizasyon çalışanları, alınan kararların şirket çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğini düşünürler. Çoğunluğun çıkarları değil bireysel çıkarlar önemlidir ve alınan kararlardan etkilenme ihtimali olanlar göz ardı edilir (Wimbush ve diğ. 1994, s. 639).

### 2.3.3.3 Bağımsızlık

İnsanlar, iyi düzenlenmiş ilkelere bağlı olarak kendi kişisel ahlaki inançlarına göre hareket ederler. Bağımsızlık ikliminde karar alma kriterlerini, ahlaki yargının bireysel standardı belirler. Bağımsızlık boyutu, ilkelilik etik kriteri ve kişisel odak seviyesini kapsar. İşgörenler, örgütlerinin etik davranışlara ve etik davranışları ödüllendirmeye ne kadar fazla ilgi gösterdiklerini algıarlarsa örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkisi de, o kadar fazla olacaktır (Suar ve Khuntia 2004, s. 17). Örgütsel kuralları ve prosedürleri kapsayan **kurallar** ikliminde bireylerden beklenen, işletme kurallarına ve prosedürlerine uymaktır. Alınan kararlarda içsel faktörler etkilidir, kararın yönünü, işletme içindeki genel ilkeler belirler. Ahlaki kararların belirleyicisi olarak kurallar kabul edilir (Wimbush ve diğ. 1994, s. 639). **Kanun ve Kodlar** İşgörenlerin başka bir otoritenin veya mesleklerinin kodlarına ve talimatlarına uymalarını gerektirir. İşgörenler yasa gibi dışsal sistemlerin himayesine bağlı kalarak karar vermelidirler (Erben ve

Güneşer 2008, s. 630).

### **2.3.4 Etik İklimin Belirleyicileri**

Örgütsel ve ekonomik teoriden geliştirilen, etik iklim teorisi, örgütlerdeki etik iklimin belirleyicilerinin tanımlanması için kullanılmaktadır. Sosyokültürel çevre, örgütsel yapı ve örgütün geçmişi etik iklimin belirlenmesinde etkili görülmektedir. Sosyokültürel çevre; örgütlerin meşruiyet kazanabilmeleri için sadece teknik gereklilikleri karşılamanın yeterli olmayacağını, ayrıca toplumun kural ve mitlerini yansıtacak birtakım yapılar da geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Etik iklimin bir diğer temel belirleyicisi örgütsel yapı, örgüt geçmişi ile örgütteki bireylerin geçmişine özgü farklı özelliklerdir. İklimler, örgütsel sosyalleşme, bireysel seçim, çekicilik ve yıpranmanın bileşiminden oluşan homojenlikle gelişir. Farklı örgütsel konumlar, bu faktörlerin farklı karışımlarına maruz kaldıkları için, örgütlerin alt birimler, meslekler ve kıdem dereceleri arasında homojen iklimlere sahip olma ihtimalleri düşük görülmektedir (Kaplan 2010, s. 26).

Etik iklimin bir diğer belirleyicisi ise etik değerlerdir. Etik değerler örgüt üyelerinden beklenen davranışlara işaret eder. Dolayısıyla örgüt üyelerinin etik değerlere ne kadar önem verdiği ile etik iklim arasında önemli bir ilişki vardır. Örgüt liderinin de etik iklimin belirlenmesinde etkili olduğu görülmüştür. Liderlerin sahip olduğu etik değerler, çalışanların etik gelişiminde etkili en büyük etmen olup, liderlerin örgütün etik ikliminin şekillenmesinde sahip oldukları etkinin farkında olmaları önem taşımaktadır (Torun 2013, s. 49).

### **2.3.5 Etik İklimin Sonuçları**

Etik davranışları etkilemede kullanılabilecek en önemli yönetim uygulamalarından biridir. Yöneticiler basit etik kodlarla çevrelenmiş, etik beklentileri açıkça ortaya koyan bir takım basit uygulamalarla çalışanların tutumlarını kolayca değiştirebilir. Ayrıca yöneticiler ödüllendirme sistemini de kullanarak, örgütte olumlu bir etik iklim oluşturabilirler (Özyer 2010,s. 30).Örgütün sahip olduğu etik iklim türünün

belirlenmesi, bireylerin yaşadıkları etik problemleri belirlemekle birlikte bu problemlerin çözüm yollarını da göstermektedir. Ayrıca etik iklim, kararları etkileyerek, etik sorunlar karşısındaki davranışlar üzerinde belirleyici rol oynayacaktır (Eser 2007,s. 16).

Örgütlerde gelişen farklı etik iklim türleri, yöneticilerin farklı etik yönetim stratejileri geliştirmelerini gerektirecektir. Yöneticiler, etik iklim türünün belirlenmesi sonucunda, stratejiler geliştirip örgüt bireylerinin etik davranışlarını güçlendirmeye yönelik uygulamalar yapabilirler (Deshpande 1996, s. 319).

### 3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE ÖNEMİ

Adalet, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyacı, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu ortaya çıkartmıştır (Yürür 2005, 297). Örgütsel adalet ise, çalışanların iş yerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların iş ile ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğini açıklayan bir kavram olarak da değerlendirilebilir. Diğer ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içindeki sosyal etkileşimin niteliğini tanımlayan en önemli unsur olarak görülmektedir (Doğan 2008, s. 62).

Örgütsel Adalet, çalışanın işyeri süreçlerinin, işyerindeki ilişkilerinin ve iş çıktılarının ne kadar adil olduğu algısıdır. Bu algılar tavır ve davranışları iyi veya kötü etkileyebilir ve sonucunda çalışan performansı ve örgütün başarısına pozitif veya negatif etkide bulunur. Adalet genelde çok subjektif bir kavramdır. Çoğunlukla örgütsel adalet, adil olmayan bir durum oluştuğunda somut hale gelecektir (Greenberg ve Baron 2007, s. 43).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre; çalışan örgüte yaptığı katkılar ile örgütten sağladığı faydaları karşılaştırır ve toplam kazancını da diğer çalışanlarla kıyaslar. Birey zamanını ve emeğini harcayarak örgüte sağladığı katkılar sonucunda aldığı kazancın düşük olduğuna karar verirse, örgütün adaletsiz olduğunu düşünüp, örgütün çıkarlarına zarar verebilir (Tarkan ve Tepeci 2006, s. 140). Örgütlerde adalet konusunun araştırılmasının son otuz yıldan uzun bir zamandır önem kazandığı görülmektedir. 1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Çakmak 2005, s. 25).

Herhangi bir örgütteki birey sahip olduklarını çalışma arkadaşlarının sahip oldukları ile karşılaştırır. Birey yaptığı karşılaştırmada üç ayrı sonuca ulaşabilir (Kantar 2008, s. 55):

1. Bireyin elde ettiği sonuçlar - Diğerlerinin elde ettiği sonuçlar

2. Bireyin girdileri - Diğerlerinin girdileri: Bireyin kendi sonuç/girdi oranının, karşılaştırma yaptığı kişinin sonuç/girdi oranından fazla olduğunu algılıyorsa, hak ettiğinden fazlasını elde ettiği sonucuna varır. Yüksek ücret kişide suçluluk duygusu yaratarak iş doyumsuzluğuna neden olur. Birey kendi sonuç/girdi oranının, diğerlerinin sonuç/girdi oranına eşit olduğu duygusuna ulaşmışsa birey için bir sorun yoktur. Algılanan eşitlik iş doyumu sağlayacaktır.

3. Bireyin elde ettiği sonuçlar - Diğerlerinin elde ettiği sonuçlar: Bireyin kendi sonuç/girdi oranının, diğerlerini sonuç/girdi oranından az olduğunu algılıyorsa, bu adil olmayan bir durumdur ve kendi aleyhine bir eşitsizlik söz konusudur. Bu adaletsizlik bireyde kızgınlık, istenmeyen gerilim, hırs ve dolayısıyla iş doyumsuzluğuna neden olur.

Gillespie ve Greenberg (2005) adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebini üç farklı görüş etrafında toplamıştır (Minibaş2008, s. 109).

- a. Adalet algısı, benlik değerini etkiler; diğerleri tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak algılanır.
- b. Adalet değerlendirmesi, bireyin emeğinin karşılığını alıp almadığını kontrol etmesini sağlar.
- c. Adalet algısı, o iş ortamında ahlaki değerlere saygı gösterildiği sonucuna varmayı sağlar. Adalet, insana saygı duyulduğuna ve değer verildiğine işaret eder.

### **3.1 ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Greenberg (1987), örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımları bir sınıflandırmaya tabi tutarak incelemiştir. Greenberg, bu tür bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanabileceğini ancak örgütsel davranış alanında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen kuramlar için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar reaktif(tepkisel)-proaktif(tedbiri) ve süreç-içerik boyutlarıdır (Yürür 2005, s. 111).



Reaktif teorisi; iş görenlerin adil olmayan uygulama ve işlemlerden korunma girişimleriyle ilgilidir. Adaletsizliklere verilen tepkileri inceleyen reaktif teorisine karşılık “proaktif teoriler” iş görenlerin adaleti oluşturmak üzere gösterdikleri davranışları incelemektedir (İçerli 2010, s. 71).

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adillğini konu almaktadır (Özen, 2002, s. 108).

**Tablo 3.1: Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayan Sorular**

<b>Teorinin Tipi</b>	<b>Açıklayıcı Sorular</b>
<b>Reaktif içerik</b>	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
<b>Proaktif İçerik</b>	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
<b>Reaktif Süreç</b>	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
<b>Proaktif Süreç</b>	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

*Kaynak: Greenberg, J. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. The Academy of Management Review, 12(1), ss. 9-22.*

### **3.1.1 Reaktif İçerik Teoriler (Tepkisel İçerik)**

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki adil olmayan davranışlara gösterdikleri tepkiler üzerinde odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Adil olmayan ödül ve kaynakların dağıtımını üzerinde durmuşlardır. Greenberg’in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen kuramların çoğu bu alanda olmuştur. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster’ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı

versiyonları (1978) ve Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir. Söz konusu kuramlar, kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla yanıt verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak başa gelen adaletsizliklerden kaçınmaya çalıştıkları şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir. Kuramların bu görünüşü reaktif içerik kuramlar olarak nitelendirilmelerine neden olmuştur (Eker 2006, s. 7).

Adams, eşitlik kuramını, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir. Örneğin, çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri sosyal mübadele ilişkisinde, çalışanlar eğitimleri, zekaları, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, etnik farklılıkları, zamanları ve işlerine ilişkin çabaları gibi pek çok katkıyı ortaya koyarken yöneticilerinin sağladığı ücret, çeşitli ödüller vb. kazanımları da elde etmektedirler. Adams, kuramında, elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları sorularına yanıt aramıştır (Soydan 2011, s. 30).

Walster ve diğerlerine göre Eşitlik Kuramı dört temel görüşten oluşmaktadır: a) Çalışanlar, elde ettikleri ödülü en üst seviyeye çıkarmaya çalışacaktır; b) Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek ortak ödülü maksimize edebilirler; c) Çalışanlar, kendileri eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini fark ettiklerinde strese kapılabilirler; d) Kendilerini eşitlikten uzak ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, stresten kurtulmaya çalışırlar (Aliyeva 2013, s. 12).

Reaktif içerik kuramlar arasında sayılabilecek ve geleneksel Eşitlik kuramına en yakın bir diğer kuram da Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramıdır. Kuram, kıyaslama sonucunda bireyin hissettiği yoksunluk hissini anlatır. Bu kuramda belirli ödül dağıtım şekillerinin kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk ettiği belirtilir (Eker 2006, s. 8). Görelî Yoksunluğun nedenleri üzerinde duran Crosby, bireylerin görelî yoksunluk duymaları için aşağıdakilerin gerektiğini öne sürmektedir (Çetin 2011, s. 73):

- a. Bu sonucu istemeleri,
- b. Bir başkasının bu sonucu elde ettiğini görmeleri,
- c. Kendilerinin de bu sonucu hak ettiğini hissetmeleri,
- d. Bu sonucu kendilerinin de elde etmesinin mümkün olduğunu düşünmeleri,
- e. Bu sonucu elde edememiş olmalarının sorumluluğunun kendilerine ait olmaması.

### 3.1.2 Proaktif-İçerik Teoriler (Önlemsel İçerik)

Proaktif-İçerik Teorileri iş görenlerin adil bir dağıtım süreci yaşamak için gösterdikleri çabaya odaklanır. Leventhal'e göre çalışanlar katkılarına paralel ölçüde ödül kazanmayı hedeflemektedirler. Fakat bazı çalışmalar tüm yöneticilerin bu kurala uymadığını, yani hak etsin etmesin, ödüllerin tüm iş görenlere eşit ya da ihtiyacına göre dağıtıldığı gerçeğini ortaya koymuştur. Leventhal, uygun şartlar altında eşitliğin bu şekilde ihlalinin adil kabul edilebileceğini açıklamış ve Adalet Yargı Modelini geliştirmiştir. Ödülleri sıklıkla eşit bir şekilde dağıtan yöneticinin bunu verimliliği artırmak hedefi ile yaptığını düşünmüştür (İçerli 2010, s. 74). Leventhal (1980), iş ortamındaki bir işlemin adil olarak değerlendirilmesi için altı ölçüt belirlemiştir. Bir işlem adildir (Minibaş ve Erkman 2008, s. 112);

- a. Eğer var olan kurallar herkes için geçerliyse,
- b. Eğer önyargılardan ve kişisel eğilimlerden yola çıkılmamışsa,
- c. Eğer karar alınmadan önce doğru bilgilerden hareket edilmişse,
- d. Eğer yeni bilgiler geldiğinde gerekirse kararlar düzeltilebilir veya değiştirilebilirse,
- e. Eğer paylaşılan değer ve kriterlerden yola çıkılmışsa,
- f. Eğer toplumun ahlaki kurallarına uyulmuşsa.

Proaktif içerik kuramlarından diğeri ise Adalet Güdüsü Kuramıdır. Lerner (1977) tarafından ileri sürülen bu modele göre çalışanların örgüt içinde temel kaygısı adalettir. Greenberg (1987) Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramının enstrümantal; Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramını ise ahlakçı karakterli olduğunu belirtmiştir. Lerner dağıtım

uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit ederek onlardan öne çıkan dört ilkeyi şöyle sıralamıştır: (a) Rekabet ilkesine göre dağıtım, çalışanların performansına bağlı olmaktadır; (b) Eşitlik ilkesi dağıtımın sayısal açıdan eşit olması ile ilgilidir; (c) Eşit paylaşım ilkesi dağıtımın çalışan katkılarına göre yapılması ile ilgilidir; (d) Marksist adalet ilkesi ise dağıtımların çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgilidir (Greenberg 1987, s. 13).

### **3.1.3 Reaktif - Süreç Teoriler (Tepkisel Süreç)**

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılmaz görünmesine rağmen süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk konusunda çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır (Eroğlu 2009, s. 43). Reaktif süreç kuramlarından önde geleni Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adalet Kuramıdır. Thibaut ve Walker mahkemelerde tartışma ve çözüm süreci ile ilgili yaptığı çalışma sonucunda üç tarafın bulunduğunu ileri sürmüşler: iki çatışan taraf ve onların sorunlarını halledecek karar verici olan hakem tarafı. Çatışma süreci ise delil sunma aşaması ve delillere dayanarak karar verme aşamasından oluşmaktadır. Kurama göre örgüt içinde çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığı ortaya konmaktadır (İçerli 2010, s. 77).

### **3.1.4 Proaktif Süreç Teoriler (Önlemsel Süreç)**

Bu sınıfta yer alan teoriler, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar. Proaktif- süreç teorileri alanında yaygın görüşü temsil eden teori, Leventhal, Karuza ve Fry'ın "Dağıtım Tercih Teorisi"dir. Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modeli olan bu teori, dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Proaktif-

Süreç Teorileri adaletli bir işleyişin oluşturulabilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği üzerine odaklanır, bu sorunun cevabını araştırır.(Yıldırım 2010, s. 69). Bu teoriye göre adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Yürür 2005, s. 121);

- a. Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- b. Tutarlı kurallara dayanmak,
- c. Doğru bilgiye dayalı olmak,
- d. Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- e. Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- f. Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- g. Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
- h. Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

### **3.2 ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ**

Bu bölümde örgütsel adalet olgusunu destekleyen kuramlara yer verilmiştir.

#### **3.2.1 Folger'in Bilişsel Dayanaklar Kuramı**

Folger (1986), Bilişsel Dayanaklar Kuramını Crosby'nin kuramına alternatif olarak öne sürmüştür. Bu kuram, Göreceli Yoksunluk Kuramına farklı bir yaklaşım getirmiş ve "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna yanıt aramıştır. Bu kurama göre, kişi farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe göreceli yoksunluğu yaşamaz. Kişiler ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra göreceli yoksunluk yaşayabilirler. Folger, bu kuramıyla dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (Sayın 2009, s. 5).

#### **3.2.2 Kestirme Adalet Teorisi**

Cropanzano ve diğerleri (2001), Folger'in teorisinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra Lind (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel adaletle ilişkin algıların nasıl

oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory) yeterli ve oldukça güçlü bulunmuştur. Bu teori bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarına ilişkin bilgi vermekle kalmaz, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar. Bu teoriye göre verilen yetki kişileri görevi kötüye kullanmaya fırsat tanır. Ayrıca insanlar sık sık otoriteyle ilişkileri konusunda belirsizlik hisseder. Bireyler sürekli kendilerini, otoriteye güven duyup duymayacakları konusunda ve otoritenin kendilerine dürüst ve önyargısız davranıp davranmadığı konusunda sorgular. Bu belirsizliğin çözümüne ilişkin olarak bireyler çoğunlukla otoritenin güvenilir, tarafsız, uyum sağlayan biri, olup olmadığı konusunda karar verirler. Sonuç olarak bireyler adil bir örgütün varlığına karar verebilmek için bilgi arayışındadır. Bu teoriye göre bireyler adaletle ilgili kararlarını işlemlerin adil olup olmadığına göre verdiklerini ve sonuçlarla ilgili bilginin de sonradan birleştirildiğini belirtmiştir (Irak 2004, s. 30).

### **3.2.3 Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli**

Bu model. Tyler (1987) tarafından geliştirilmiş ve Araçsal Model (instrumental model) denilmiştir. Lind ve Tyler (1988) tarafında ortaya atılan İlişkisel Model (relational model) ise, bireylerin grup içinde değerli gördükleri kimliklerinin doğrulanmasını, kabul görmesini sağlar. Araçsal Model'e göre bireyler işlemleri kontrol etmeyi isterler. İşlemlerin kontrol edilmesi sonuçları istenilir olmasını artırır. 1970'lerde yapılan araştırmalarda bireylerin, kontrole sahip olmak çatışmaları çözmede yararlı olacak ise istediklerini, ancak kontrole sahip olmak çatışmaları çözmede zararlı olacak ise istemedikleri bulunmuştur. Ayrıca istenen olumlu sonuçlar adaleti desteklerken, istenmeyen sonuçlar algılanan adaletsizliği artırmakta olduğu bulunmuştur. Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık her birindeki kişisel çıkar hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde maddi ilgiler önemliken ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir.

Folger'ın (1994) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeline (moral virtues model) göre, bireyler sahip oldukları itibarı ve kendilik değerini önemsedikleri için adaleti isterler. Bireyler bu istek ve düşüncelerine uygun davranışlarda bulunurlar. Yukarıda bahsedilen üç modelin paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme

derecesidir (Uysal 2002, s. 35).

### 3.2.4 Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Bu modelde ise, bireylerin birbirleriyle ilişkili psikolojik gereksinimleri dört temel grupta toplanabilmektedir (Masterson ve diğ. 2000, s. 740);

*Ait Olma İhtiyacı*; Çalışanı üzücü bir olayda bile sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet çalışanı içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir.

*Kontrol İhtiyacı*: Çalışanlar çevrelerini kontrol etme ihtiyacıdadırlar. Çalışanlar, olayların seyrini bilmek ve kontrol etmek istemektedirler.

*Bireysel Saygı İhtiyacı*: Birey daima kendisiyle ilgili olumlu düşünmektedir. Ancak adaletsizlik bireysel saygıya zarar vermektedir.

*Anlamlı Var Oluş İhtiyacı*: Çoğu yazar adaleti ahlakla bağdaştırmıştır. Adaletsizlik, insan olmanın temel niteliklerine zarar vermektedir.

Bu ihtiyaçlar arasındaki ilişki bireyin davranışları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olabileceğini göstermektedir.

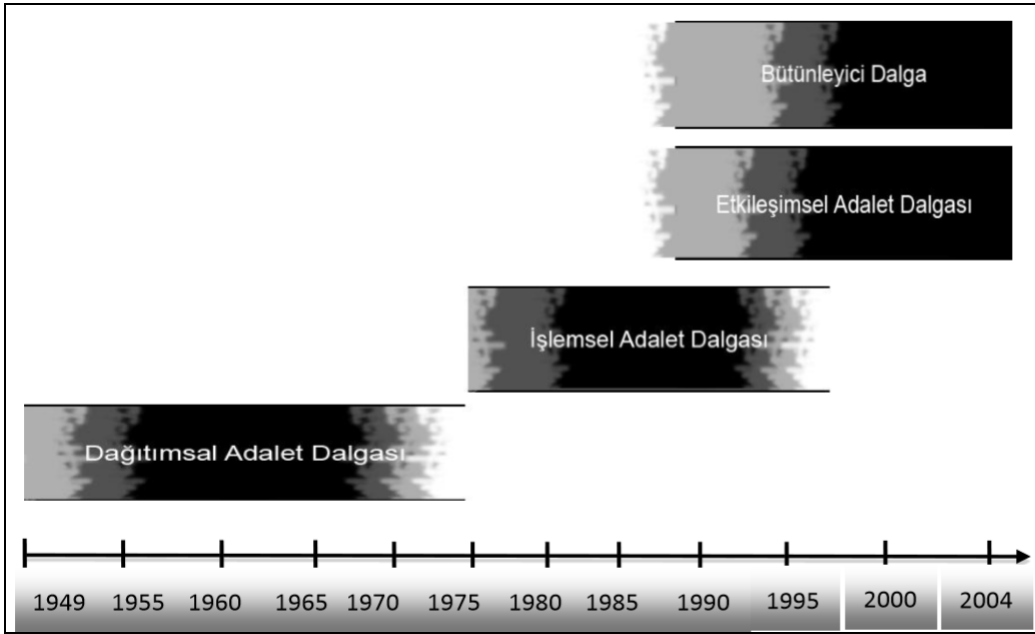
### 3.3 ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI BOYUTLARI

Yönetim ve pazarlama alanlarında, adalet algıları geleneksel olarak üç boyuta ayrılmıştır: dağıtım adaleti (dağıtılan kazanımların adilliği), işlemsel adalet (kararların verildiği işlemlerin adilliği), etkileşim adaleti (işlemlerin uygulanması sırasında çalışanlara uygulanan davranışların adilliği). Daha sonra, Greenberg (1993) bu üç boyuttan oluşan modelin dört farklı boyut olarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir. Etkileşim adaletinin kişiler arası adalet (işlemler ve kazanımların dağıtılması sırasında kişiler arasındaki davranışlarda adaletin sağlanması) ve bilgisel adalet (yapılan açıklama ve bilgilerin adilliği) olmak üzere iki farklı boyuta ayrılabilceğini belirtmiştir (Eker 2006, s.11).

Colquitt, Grenberg ve Zapata-Phelan (2005) örgütsel adalet tarihini Şekil 1.'de görülen

dört önemli dalga şeklinde düzenlenmişlerdir. Her bir dalgadaki siyah bölge araştırmaların yoğun olduğu periyodları temsil etmektedir. İlk olarak, 1950-1970 arası kapsayan dağıtım adaleti dalgası, kaynakların dağıtımının adilliğine odaklanmıştır. İşlemsel adalet dalgası, 1970'lerin ortalarında kök salmış ve 1990'ların ortalarına kadar devam etmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının çeşitli yönlerini birleştirmek için çalışan etkileşimsel adalet dalgası, teorinin bir diğer akışıdır.

### Şekil 3.1: Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Tarihi



Kaynak: Colquitt A. J., Greenberg J., & Zapata-Phelan, P. C. (2005). *A handbook of organizational justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Literatürde adaletin boyutlarına ilişkin farklı isimlendirmeler olduğu gibi bu boyutların kaç farklı boyutta inceleneceği ya da birbirlerinin alt boyutu olup olmadığı konusunda da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Fakat; literatür incelendiğinde örgütsel adaletin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üçe ayrıldığı ve etkileşim adaletinin de kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrıldığı konusunda egemen bir düşünce bulunmaktadır (Karabay: 2004, 12).

#### 3.3.1 Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet konusuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda adalet kavramı yalnızca



dağıtımsal adalet olarak ele alınmıştır. Dağıtımsal adalet kavramı Homans (1961) tarafından ortaya atılmıştır. Bireylerin, yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentinin karşılandığı durumda adalet algısının gerçekleştiğini söylemiştir. Adams'ın Eşitlik Kuramı ise Homans'ın (1961) fikirlerinden yola çıkarak geliştirilmiştir ve uzun bir zaman örgüt içi adalet sorunlarının incelenmesinde en yetkin yaklaşım olmuştur (Önderoğlu 2010, s. 2). Dağıtım Adaleti Kuramı dağıtımda adaletin dağıtım denkleğinin gerçekleşmesi ile sağlandığını ve bu denkleğın kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir. Homans (1961), dağılımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağılımda denkleğın gerçekleştirilmesi ile adalet sağlandığını ileri sürmektedir. Nitekim Homans'a göre adalet, eşitsizlik içinde eşitliğin karmaşık bir biçimidir. Buna göre, dağılım denkleğini kazanç, yatırım (maliyet) ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla saptanabileceğini belirtmiştir. Buna göre farklı iki iş grubundaki iki kişinin karları eşit olduğunda adalet gerçekleşmiş olacaktır. Ayrıca Homans insanların karlarını sadece sayısal ve maddi boyutta değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebilecekleri üzerinde durmuştur (Çakır, 2006: 35).

### **3.3.2 Prosedür Adaleti**

Yakın zaman öncesine kadar kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti),örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak algılanmıştır ve prosedür adaleti boyutu göz ardı edilmiştir. Ancak daha sonraları yapılan araştırmalarla örgütsel adalet algısına, kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru gelişen bir yaklaşımla, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (Yürür 2008, s. 297).

Thibault ve Walker (1975), Prosedür Adaleti Kuramı, prosedür adaleti kavramı ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerin olduklarını anladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi, olarak adlandırılır (Thibaut ve Walker 1975, s. 34).

Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığında söz edilebilir (Dilek 2005, s. 30).

a) Karar alma sürecinin tarafsızlığı

b) Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven

c) İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Prosedür adaleti algıları, adalet deneyimlerinin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerini göz önünde bulundurarak daha iyi anlaşılabilir. Kişisel işlemsel adalet algılarının bilişsel kısmı alınan bir kararın adilliği konusunda bu adaleti algılayan kişi tarafından yapılan hesaplamaları anlatmaktadır. Örneğin çalışanlar kendilerine gerçekte nasıl davranıldığı ile nasıl davranılmasını beklediklerini karşılaştırabilir. İşlemsel adalet algılarının duygusal yönü ise gerçek, tarafsız olaylara karşı gösterilen olumlu ya da olumsuz tepkilerden oluşur (Konovsky 2000, s. 493). Dağıtım ve prosedür adaleti algılarına genel olarak bakıldığında Greenberg'e göre (1996) çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların kararların sonuçlarına karşı olan tutumlarını, prosedür adaleti algıları ise örgüte karşı tutumlarının belirleyicisidir (Önderoğlu 2010, s. 6).

### **3.3.3 Etkileşim Adaleti**

Bies ve Moag (1986) yaptıkları örgütsel adalet araştırmalarında çalışanların dağıtımın ve süreçlerin adil olmasına önem vermekle birlikte süreçlerin uygulanışı sırasında tecrübe ettikleri etkileşimlerin ve davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmişler ve böylece örgütsel adaletin diğer bir ögesini keşfetmişlerdir. Bies ve Moag (1986) keşfedilen bu ögeye etkileşim adaleti adını vermiştir. Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin süreç adaletinden farkını göstermek amacıyla etkileşim adaletini oluşturan faktörleri belirleme yoluna gitmiş ve bunun için Bies'in (1985) yayımlanmamış araştırmasından ilham almıştır. Bies'in (1985) çalışmasında iş başvurusunda bulunan adaylara işe alımla görevli olanların onlara nasıl davrandığı sorulmuştur. Çalışma ile kişilerarası muamelelerin adilliği ile ilgili dört adet kural belirlenmiştir. Bu kurallar şu şekildedir (Colquitt ve diğ. 2005, s. 30):

*Doğru sözlülük:* Otoriteler, iletişim esnasında karar verme süreçlerini uygularken açık,

dürüst ve samimi olmalıdır ayrıca her türlü kandırmadan kaçınmalıdır.

*Açıklama:* Otoriteler, karar alma süreçlerinin sonuçları hakkında yeterli açıklamalarda bulunabilmelidir.

*Saygı:* Otoriteler, bireylere içtenlikle ve saygı ile muamele etmeli, onlara karşı kaba davranışlarda bulunmaktan kaçınmalıdır.

*Uygunluk:* Otoriteler, önyargılı ifadeler kullanmaktan ya da uygunsuz sorular sormaktan kaçınmalıdır.

Greenberg (1993) etkileşim adaletinin kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya konulan saygı ve uygunluk kuralları kişilerarası adalet boyutunu, doğruluk ve gerekçelendirme kuralları ise bilgisel adalet boyutunu göstermektedir (Şahin 2007, s. 190).

### **3.3.3.1 Bilgisel adalet**

Bilgisel adalet; işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımını hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır. İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır. Kullanılan işlemler boyunca bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir. Bir iş için reddedilmek gibi olumsuz olaylarda, daha fazla bilginin sağlanması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır. Bu düşünce kişilerin olayların kontrolüne duyduğu gereksinime dayandırılabilir. Çalışanların ücret doyumlarını artırmak için, örgütlerin para harcamaları değil, süreçleri daha iyi açıklamaları gerekir. Sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır (Ioma 2004, s. 10).

### **3.3.3.2 Kişiler arası adalet**

Kişiler arası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (amir/amirlerin) çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğiidir. Dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkilidir ve bir durumla ilgili kazanımlara odaklanır. Kişiler arası davranışlar çalışanların adalet algılarını etkiler. Yönetimin, çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermesi

gerekmektedir. Örneğin, Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yetkililerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır (Robinson 2004, s. 11).

### **3.4 ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ SORUNLAR**

Örgütlerdeki “adalet” ve “eşitlik” kavramı, çoğunlukla insanların bilincinde ve zihninde, ideal bir davranış modeli ve ilişki tarzı olarak yer almaktadır. Örgütlerdeki, yönetim faaliyetleri ile çeşitli örgütsel süreçlerdeki uygulamaların ve gerçek iş hayatının, büyük ölçüde, “adaletsizlik” algılamalarına ve uygulamalarına sahne olduğu gözlenmektedir. Örgütlerdeki adaletsizlik algılamaları ile eşitsizlik durumlarının ortaya çıkışında, mevcut güç ve iktidar ilişkilerinin adaletsizlik ve eşitsizlik olgularına dayandırılmasının son derece etkili bir unsur olduğu dikkat çekmektedir. Bu çerçevede, her iş ve örgütün başında yer alan “sahip” ya da sahipleri temsilen profesyonel yönetici, örgütün alt konum ve görevlerinde çalışanlardan daha fazla güç ve iktidar taşımaktadır. Bu durumda, hukuki, ahlaki ve insani bir değer yargısı olarak “adil” davranma konusunda sağlam bir sorumluluk iradesine sahip olmayan yönetici kadroların, sahip oldukları bu güç ve iktidarı kötüye kullanma ihtimalleri vardır. Bu yüzden, çeşitli nedenlere bağlı olarak, yöneticilerin, bilerek ya da bilmeyerek, “adil” ve “eşit” olmayan birtakım uygulamalara meydan vermeleri, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin en eski yönetim hastalıklarından biridir (Eroğlu 2009, s. 91).

Örgütlerdeki “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” konuları, bütün zamanlarda meydana gelen bir durum olmakla birlikte, bu konulardaki çelişki ve sapmalar, yakın bir zamana kadar çok açık ve somut bir şekilde gözlenmiş ve izlenmiştir. Adaletsizliğin ve eşitsizliğin yarattığı gerilim öncelikle, bu uygulamaların mağdurları üzerinde çok önemli yakınma ve tepkilere neden olmuştur. Daha sonra da konuyu sosyal sorumluluk bilinciyle değerlendiren çeşitli kişi ve örgütler (örneğin, sendikalar, siyasi partiler, sosyal güvenlik kuruluşları ve bir kısım entelektüel çevreler vb.), bu adaletsizlik ve eşitsizlik uygulamalarına karşı çok ciddi toplumsal muhalefet örneği sergilemişlerdir. Bu anlamda, iş ve çalışma hayatındaki “adaletsizlik” ve “eşitsizlik” uygulamalarının düzeltilmesi ve bu konuda çok etkili yasal düzenlemelerin yapılmasını sağlama

konusunda, bu toplumsal muhalefetin büyük bir destek sağladığı görülmüştür. Ancak, ekonomi ve işletmecilik faaliyetlerinin dünya ölçeğinde yani küresel çapta yürütülmeye başlanması ile rekabetin giderek şiddetlenmesi gibi etkenler yüzünden, örgütlerdeki adaletsizlik ve eşitsizlik durumları da giderek çeşitlenmekte ve şiddetlenmektedir. 1990'lı yılların başlarından itibaren, kapitalist batı dünyasına, bir şekilde dengeleyici güç olduğu anlaşılan Sovyetler Birliği dağılmıştır. Hemen arkasından, neredeyse tamamı kapitalist Batılı ülkelere ait olan küresel ölçekteki dev örgütlerin işletmecilik faaliyetleri, dünyanın birçok “ulus devletinin” ekonomik politikalarını ve sınırlarını sarsmaya başlamıştır. Küresel baskının yoğunluğu, özellikle yeni sanayileşmekte olan ülkelerde, ekonomik, siyasi ve sosyal krizlerin eskiye göre daha sık ve şiddetli yaşanmasına yol açmaktadır. Bütün bu etkenler ve diğer küreselleştirici süreçler, zaten her türlü örgütte var olan mevcut “adaletsizlik” ve “haksızlıkları” giderek daha fazla şiddetlendirmiştir. Böylece, genel sosyal sistemlerdeki sosyal çözümlere ve kültür kirlenmelerine bağlı olarak hem toplumsal düzeyde, hem de örgütsel düzeyde, hukuki ve ahlaki duyarlılıklar giderek azalmıştır. Bu çerçevede, işletmecilik faaliyetlerindeki küreselleştirici ve rekabeti süreçler ile hukuki ve ahlaki kurallar gibi toplumsal değerlerde meydana gelen hızlı aşınmalar da biraraya gelince, örgütlerdeki adaletsiz ve haksız uygulamalarda büyük bir artış ve şiddetlenme yaşanmaktadır (Eroğlu, 2009: 92).

Yöneticilerin çalışmak istedikleri ile kişilerle çalışması, terfi, ücret, ödül ve ceza sistemlerinde adil olmaması örgütte adaletsizlik algısını yaratarak çalışanlar arasında haksız ve adaletsiz uygulamalara yol açmaktadır (Akyüz ve diğ. 2013, s. 283).

İş ve çalışma organizasyonlarında, yönetim ve organizasyon ile insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamalarda ortaya çıkan en belirgin adaletsizlik ve haksızlık durumları aşağıdaki şekilde ortaya konabilir:

#### **3.4.1 Seçim ve Yerleştirmede Adaletsizlik**

Bütün örgütler kendi amaçlarını ve beklentilerini, bünyelerindeki insan gücü aracılığıyla gerçekleştirirler. Bu durumda, örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlamak amacıyla tasarlanmış her bir görevin, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için bu

görevi icra edecek olan çalışanlarda, belirli bir yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Etkili ve başarılı bir çalışanın, görev uyumunu ve dengesini sağlayarak seçim ve yerleştirme işlemini yapması örgütün etkinliği ve başarısı için son derece önemlidir. Ancak, çalışanların iş huzuru ve hoşnutluğu ile örgütlerin etkinliği ve başarısı bakımından son derece uygun bir denge konusu olan çalışan-görev uyumu çok ender bir durumdur. Bu bağlamda, uygulamada, “çalışan-görev uyumsuzluğu” daha sık görülen bir durumdur. Buna göre, çeşitli nedenlere bağlı olarak; örgütteki bir görevin yürütücüsü olan kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha düşük olursa ya da görevi üstlenen kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha yüksek olursa, her iki durumda da çalışan-görev uyumsuzluğu meydana gelmektedir. Böyle bir çalışan-görev uyumsuzluğu, her iki haliyle de hem ilgili çalışanların iş tatminsizliğine yol açmakta, hem de örgütün etkinliğine ve başarısına ciddi bir engel oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışan - görev uyumsuzluğu, en dar anlamıyla bireysel dengeyi, en geniş anlamıyla da toplumsal dengeyi bozucu bir rol üstlenmektedir (Erdoğan 1990, s. 28). Eğer belirli bir görevi üstlenen kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, onun yapmak durumunda olduğu görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha düşük olursa, bu kişi, yapmakta olduğu görevin altında ezilmiş olur, ancak kendisi bunu kabullenmek yerine, astları üzerinde baskı kurarak mevcut yetersizliğini örtmeye çalışır. Buna karşılık, belirli bir göreve atanan kişinin fiilen sahip olduğu yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri, onun yapmak durumunda olduğu görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinden daha yüksek olursa, bu kişi, yapmakta olduğu görevden ve işinden pek tatmin olmaz (Eroğlu 2009, s. 93).

Örgütlerde, çalışanların örgütsel adalet algısının oluşması daha işe ilk başvuru anında ve seçim sürecinde oluşmaktadır. Örgüt içinde aday havuzunun geniş olması, seçme ve yerleştirme sürecinin hızlı olması ve işe alma sürecindeki algılar çalışanın örgütsel adalet algısında etkili olmaktadır (Polat 2005, s. 76).

Çalışan-görev uyumunun mevcudiyeti halinde yaratılan denge, çalışan seçim ve yerleştirme işleminin “adalet” ve “hakkaniyet” ölçüsünde gerçekleştirilmiş olduğu anlamına gelmektedir. Buna karşılık, çalışan-görev uyumsuzluğu, bu anlamda, bir

haksızlık olarak ortaya çıkmaktadır. İş ve çalışma hayatının temeli, belirli görevlere getirilen çalışanların “liyakat” ve “ehliyet” içerisinde tespit edilmelerine bağlıdır. Uygulamada, çalışanların örgütlerdeki görevlere seçim ve yerleşmesinde, zaman zaman sübjektif kıstaslar çerçevesinde elemanlar alındığı görülmektedir. Örneğin, akrabalık, siyasi ve ideolojik yakınlık, adam kayırma ve nüfuz kullanma, rüşvet ve torpil, güç gösterisi, çetecilik ve gayri resmi grup ilişkileri (hemşerilik, lobi vb.) şeklindeki etkenler, çalışan-görev uyumunu bozucu en önemli nedenler arasındadır. “Liyakat” ve “ehliyet” esasına dayanmayan yani “çalışan-görev uyumsuzluğu” içerisinde bulunan iş ve çalışma hayatı, hem hedeflenen amaçlara ulaşmayı engellemekte, hem de örgütte büyük bir hoşnutsuzluk kaynağı olmaktadır. Bütün bunlar ise çalışan seçim ve yerleştirilmesi işleminin, “adaletsizlik” ve “haksızlık” içerisinde yapılmasının olumsuz sonucudur (Eroğlu 2009, s. 93).

### **3.4.2 Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik**

Her bir çalışanın belirli bir örgütte çalışmayı istemesi ve bunu kabulü, en azından kendi geçimini ve statüsünü sağlamaya yetecek kadar bir ücret veya maaş almayı arzu etmektedir. Bu kapsamda, örgütlede uygulanan ücret ve maaş yönetiminde temel amaç, hem işgörenler ve hem de örgüt için adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme sistemi oluşturmaktır. Adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme denildiği zaman çalışanların örgütteki görevlerini yapma sırasında harcadıkları emek, bilgi, yetenek ve performanslarını göz önüne almak suretiyle örgütün içi ve örgüt dışı adaleti veya eşitliği sağlayan bir ücret veya maaş almaları kastedilmektedir. Böyle bir ücretlendirme sistemi, yani çalışanların yaptıkları iş ve görev karşılığı elde etmiş oldukları adil ve eşitlikçi ücret veya maaş, işgörenleri çalışmaya sevk ederek ve görevlerini daha etkili ve başarılı yapmalarını konusunda, onları motive edecektir (Uyargil ve diğ. 2008, s. 421). Ayrıca, adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme, işgörenlerin dağıtımcı adalet ile ilgili algılamalarında son derece belirgin bir yer tutmaktadır. Çalışma hayatındaki adaletsizlik ve haksızlık algılamalarının büyük bir kısmı, ücret ve maaş ödemeleri ile ilgili konulara odaklanmaktadır. İşgörenlerin, örgüte yaptığı katkılarla örgütten ede ettikleri ücret veya maaş, aynı örgütte veya farklı örgütte çalışanların katkı ve kazanımları ile karşılaştırmalarına bağlı olarak iş tatmini ya da iş tatminsizliği algılamaları çok olağan

bir sonuç olarak ortaya çıkar. Bu çerçevede, algılanan iç ve dış adaletsizlik duygularına sahip olan kişiler, Adams'ın eşitlik teorisi doğrultusunda, eşitsizlik ve haksızlık algılamasının boyutlarına bağlı olarak, iş tatminsizliği ve bir takım iç sıkıntılar yaşayabilmektedir. Ayrıca, örgütlerdeki ücret ve maaş ödemelerinin algılanan iç ve dış adaletsizlik duyguları, bir süre sonra ilgili çalışanların örgütteki üretkenliği ve verimliliği de düşmektedir. Hatta, yaşanan iş tatminsizliği, işgörenlerin, bazı durumlarda örgütte maddi ve manevi zarar vermeleri ve şartlar uygunsa örgütten ayrılmalarına dahi neden olabilmektedir (Can ve Kavuncubaşı 2005, s. 237).

### **3.4.3 Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik**

Çalışanlar örgüte belirli bir iş ve görevi yapmak üzere alınmış olmalarına rağmen, onların devamlı olarak aynı kademede aynı görevi yapmaları beklenemez. Kaldı ki geleneksel kamu yönetimlerinde çalışan en alt kademelerden başlatılarak yetiştirilmek üzere alınmakta ve onlardan bir kısmı, ileride önemli karar merkezleri ve mevkiiler için terfi ettirilmektedirler. Bu çerçevede, hem özel hem de kamu kesiminde, çoğu zaman yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri bakımından uygun olan çalışanların, buldukları kademelerden üst kademelere doğru terfi etmeleri istenmektedir. Örgütlerdeki, üst kademelerdeki mevki ve görevlere dışarıdan eleman almak yerine, örgütü daha fazla tanıması bir avantaj olarak görülen, örgüt içinde alt kademelerde çalışan, yetenekli ve tecrübeli kişilerin üst kademedeki görevlere yükseltilmesi işlemine, terfi veya ilerleme adı verilmektedir. Bu anlamda, terfi ve ilerleme, çalışanların buldukları kademedeki, daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan (bir anlamda yöneticilik pozisyonuna sahip olan) üst düzeydeki bir mevki ve göreve geçişidir. Örgütlerde, çalışanların seçimi ve işe yerleştirilmesinde, önceki görevinde başarılı olmuş ve yürüttüğü işle ilgili bütün bilgi ve özelliklere sahip olan bir çalışanın, terfi ettirmek istenen üst kademedeki yeni görevinde de kesinlikle başarılı olması beklenemez. Bu bakımdan, terfi ve ilerleme işlemine tabi olan kişinin, yeni görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve özelliklere sahip olduğu objektif kıstaslar ölçüsünde ortaya konmalıdır (Erdoğan 1990, s. 188).

İlerleme imkânının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da çalışanda tatmin sağlamaktadır. Ancak yükselmenin anlamı çalışandan çalışana değişmektedir. Yükselme kimi çalışana



göre psikolojik gelişme anlamı taşıırken kimine göre maaşın artması, güven ve onur elde etme, kazanma anlamına gelmektedir. Her çalışanın ilerlemeye bakış açısı farklı olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır (Gordon 1999, s. 94).

Örgütlerde başvurulan kıdem, eğitim, önceki görevlerde başarı gibi geleneksel terfi ve ilerleme kıstasları önceden tahmin edilmeyen bir takım sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan birisi, hiyerarşik ve bürokratik mekanizmalarda ortaya çıkan yönetim hastalığıdır: Yani, Peter ilkesidir. Laurence Peter'e göre, tamamen bir önceki görevindeki başarı göz önüne alınarak yapılan terfi ve ilerleme işlemlerinde, bütün yetenekli ve başarılı olan görevliler, yetenekli ve başarılı oldukları görevden, yeteneksiz ve başarısız oldukları bir göreve kadar yükselebilirler. Hiyerarşik ve bürokratik örgütlerde, her bir görevli artık yeteneğinin ve başarısının yetersiz olduğu bir mevkiye kadar yükseltilir; bu mevkide artık yeteneği ve başarısı yeterli olmadığı açığa çıkmış olmasından sonra, bir daha kolay kolay üst görev ve mevkilere yükseltilmesi yapılmaz. Bu durum, eninde sonunda bütün görevlilerin başına gelir. Peter, bunu kendi özgün deyişle her görevlinin kişisel yetmezlik düzeyine kadar yükselebileceği ve zamanla bütün örgütün karar ve yönetim merkezinin, yetmezlik düzeyine ulaşmış olan kişilerle doldurulmuş olacağını iddia eder (Peter ve Raymond 1984, s. 26). Aslında, Peter ilkesi denilen ve "her bir görevlinin yetmezlik düzeyine ulaşmak eğiliminde olmasının yanında", ayrıca bu durumun zamanla bütün örgüt yönetimini kuşatacağını ileri süren bu halin ortaya çıkmasında en etkili faktör, personel terfi ve ilerlemelerinin sınavsız ve adaletsiz olarak yapılmasıdır. Örgütlerdeki, bütün terfi ve ilerleme işlemlerinde, belirli görevlere getirilen kişilerin, yeni terfi ettirilecekleri ya da atanacakları görevlerin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin, yapılacak olan ilgili bir test ya da sınav sonucunda kendilerinde fiilen bulunduğu ortaya konmadığı zaman, Peter ilkesinin işlenmesi kaçınılmaz bir durum arz etmektedir. Başka bir deyişle, Peter ilkesi, örgütlerdeki, adaletsiz terfi ve ilerlemelerin çok ağır bir bedelidir.

Uygulamada, çeşitli örgütler de terfi ve ilerleme sistemi içerisinde geleneksel olarak kıdem, sicil ve yaş gibi kıstaslar kullanılmaktadır. Ancak, söz konusu uygulamaların sadece görünüşte objektif olduğu ve çok zaman beklenen etkinliği sağlamadığı da

bilinmektedir. Çünkü, şimdiki zamanlardaki hızlı rekabet, yönetim ve organizasyon faaliyetlerin de, kıdem, sicil ve yaş gibi geleneksel kıstaslar yerine, yeni yönetim bilgi ve eğitim sistemlerinin önemini daha fazla açığa çıkarmaktadır. Bu yüzden de, geleneksel terfi ve ilerleme kıstaslarının geçerliliği ve tutarlılığı giderek önemsizleşiyor. Ayrıca, henüz iş ve çalışma hayatıyla ilgili yönetim ve organizasyon süreçleri ile insan kaynakları yönetiminin yeterince kurumsallaşmadığı örgütlerde, önemli karar merkezlerine dair görevlere, son derece subjektif etkenlere bağlı olarak atamalar yapıldığı görülmektedir. Mesela, yatırımcı kamu ve yerel yönetim birimleri ile “paralı” ve “döner sermayeli” görevlere çeşitli beklentilere ortam hazırlamak maksadıyla akrabalık, yandaşlık, çetecilik ve partililik gibi subjektif nedenlere bağlı atamalar, çok sık rastlanan terfi ve ilerleme işlemleridir. Bu tür işlemler, yönetim ahlakına ve adaletine aykırı durumlar olması nedeniyle diğer çalışanlar üzerinde çok ciddi iş tatminsizliği ve psikolojik huzursuzluk yaratmaktadır (Erdoğan 1990, s. 193).

Örgütlerdeki üst kademe görevler için eğer örgüt içinden yönetici temin edilmek isteniyorsa geleneksel ya da subjektif tercihlere göre atamalar yapmak yerine, psikoteknik yöntem ve sınavlara göre terfi ve ilerleme işlemleri yapmak, hem örgütün genel etkinliği ve başarısı için hem de bu görevleri arzu eden bütün çalışanların “adalet” ve “hakkaniyet” algılamalarının oluşumu açısından daha uygun bir hareket olacaktır (Eroğlu 2009, s. 96).

#### **3.4.4 Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik**

Örgütler, nitelikli işgörenleri kendi bünyelerine çekmek, onları muhafaza etmek, ast-üst ilişkilerini iyileştirmek, huzurlu ve güvenilir bir çalışma ortamı hazırlamak amacıyla ücret ve maaşın dışında, sosyal yardımlar şeklinde bazı ek ödemeler yaparlar. Bunların bir kısmı, doğrudan çalışmaya ve alınmakta olan ücrete bağlı olmadan parasal, bazıları da aynı (tüketim malları) olarak sağlanır. Ek ödemeler ve sosyal yardımlar, çoğunlukla örgütte çalışan işgörelere, yapılan bir kısım mali katkılardır. Ek ödemeler ve sosyal yardımlar kapsamında; işgörelere sağlanan imkanlara örnek olarak şunlar verilebilir: hasta olanlara özel ödemeler, hisse dağıtımı, kar payı, yıllık izin avansı, yeme parası, yakacak yardımı, yıllık ikramiye, öğrenim yardımı ve burs, ölüm yardımı, evlenme

yardımı, çocuk yardımı v.b.gibi işgörenlere yapılan bu tür yardım ve hizmetlerin en önemli amacı, işgörenlerin yüksek moral düzeyine, güven duygusuna ve genel iş tatminine katkıda bulunmaktır (Bingöl 2006, s. 445). Bütün bu ek ödemelerin ve sosyal yardımların, örgütte çalışan kişilere beklenen katkıları sağlaması, ancak bunlarla ilgili dağıtımın “adalet” ve “eşitlik” ölçüsü içerisinde yapılmasına bağlıdır. Örgütteki işletmeler, kendilerine yapılan bu ek ödemelerin ve sosyal yardımların, “adaletli” bir şekilde dağıtıldığını bilmek, onların örgütsel adalete dair algılarında çok olumlu izlenimler yaratacaktır.

Ek ödemeler ve sosyal yardımlar ile ilgili örgüt uygulamalarına bakıldığı zaman çalışanlar arasında bir takım haksızlıklar yapıldığına şahit olunmaktadır. Uygulamada, özellikle bazı kamu kuruluşlarında aynı işi yapmakta olan memur ve işçiler arasındaki ayırım ya da yöneticilere karşı bir şekilde yakın duran işgörenlere, açık ya da örtül bir tarzda yapılan bazı tarafgirlikler, çalışanla üzerinde çok ciddi bir huzursuzluk ve tatminsizlik yaşanmasına neden olmaktadır (Eroğlu 2009, s. 97).

### **3.4.5 Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik**

Çalışanların moralini artırmak, personel devir hızını düşürmek, sağlık ve güvenlik duygularını geliştirmek, çalışma hayatını iyileştirmek ve kolaylaştırmak gibi düşüncelerle para ve eşya şeklindeki ödemelerin dışında, birtakım dolaylı ödemeler ve hizmetler de sunulmaktadır. Dolaylı ödemeler ve hizmetlerin bir kısmı, toplu sözleşme hükümleri gereğince olabildiği gibi, bir kısmı da örgüt yönetiminin çalışanlar üzerindeki teşvik araçları şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu tür ödemeler ve hizmetler, bir taraftan çalışanların sağlık ve güvenliklerini temin etmeye çalışırken, diğer taraftan da üstün nitelikli bireyleri örgüte çekme konusunda işverenlere yardımcı olabilmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin çalışan elemanlarına sunduğu dolaylı ödemeler ve hizmetlerden bir kısmı şu şekilde örneklendirilebilir; işsizlik sigortası, kaza sigortası, kantin hizmetleri, hukuki yardımlar, ulaşım hizmetleri, özel hayat ve sağlık sigortaları, kreş hizmetleri, otopark yeri, emeklilik danışmanlığı vb. (Bingöl 2006, s. 445). Bunlardan başka, özellikle üst düzey yöneticilere sağlanan imtiyazlar da (örneğin, özel araba, konut, lojman, oda döşemesi ve mobilya, telefon, dinlenme odası, özel otopark

vb.), ek yararlar ve imkanlar sağlayan özel hizmetleri de bu kategoride saymak mümkündür (Uyargil ve diğ. 2008, s. 404).

Çalışanların, örgüte olan katkılarını isteklendirici ve onların bağlılıklarını artırıcı nitelikteki bu imkan ve hizmetlerin amaçlarına uygun sonuçlar vermesi, ancak bunların bütün çalışanlara “adalet” ve “hakkaniyet” içerisinde sunulmasına bağlıdır. Aksi takdirde, bu imkan ve hizmetlerin dağıtımında algılanacak eşitsizlik durumları, çalışanlar üzerinde çok önemli kırılmalıklara ve memnuniyetsizliklere yol açabilecektir. Örgütün, iyi niyet ve amaçlarla başlatmış olduğu bu tür hizmetler, eğer adil davranılmazsa ya da çalışanın kıskançlık duygularını kışkırtacak şekilde eşit şartlarda gerçekleştirilmezse, bizzat bu tarzdaki imkân ve hizmetlerin adaletsiz ve haksız varlığı, bu imkan ve hizmetlerin yokluğundan daha fazla psikolojik sıkıntı ve huzursuzluklara yol açabilecektir (Eroğlu 2009, s. 98).

#### **3.4.6 Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik**

Örgütler, iş hukuku ve toplu iş sözleşmelerine göre, haftalık çalışma süresini dolduranlara ücretli bir tam gün hafta tatili, en az bir yıl çalışanlara ise yıllık ücretli izin hakkını vermek zorundadır. Bu ücretli izinlere ilave olarak ulusal bayram günleri ve dini bayramlarda da her örgütün çalışanlarına izin kullandırılması ilke olarak benimsenmiş bir durumdur. Ancak, özel kesime ait örgütlerde, işin niteliğine ve toplu iş sözleşmeleri uyarınca çalışanların ulusal bayram ve genel tatil günlerinde belirli bir ücret karşılığında çalıştırılmalarına karar verebilirler. Örgüt yöneticileri, yasalardan ve diğer mevzuattan doğan tatil ve izin haklarının dışında, çalışanların çeşitli mazeretleri (örneğin, yakınların vefatı, düğünü veya diğer sosyal etkinlikler vb.) ile kadın çalışanların bazı mazeretleri (doğum, süt izni, bebek bakımı ve ocuk hastalıkları vb.) nedenleriyle onlara izin kullandırabilirler. Yine, önceden tahmin edilmeyen birçok olaylar nedeniyle, yasa ve diğer mevzuatlardan doğan izinlerin dışında çalışanların izin taleplerini son derece adil bir şekilde karşılaştırma konusunda hassas hareket etmeleri gerekir. Çünkü çalışanların mensubu buldukları örgütün yönetim uygulamalarının ve işlemlerinin ne derece adil olup olmadığı hakkındaki algılamalarda ve yargılarında, en fazla dikkat ettikleri kıstaslardan biri de örgüt yönetiminin izin kullanımları konusundaki adalet ölçütleri

olmaktadır (Delaney 1995, s. 34).

### **3.4.7 Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik**

Örgütlerin, amaç ve hedeflerine, etkin ve başarılı bir şekilde ulaşması, başta yöneticiler olmak üzere, bütün çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri ve düzenli davranışlar çerisinde bulunmalarına bağlıdır. Bu anlamda, örgüt üyelerinin yönetim tarafından belirlenmiş davranış kalıplarına, kurallara, yasal düzenlemelere ve örgüt kültürüne uymalarının sağlanması işlemlerine, genel olarak “disiplin” denilmektedir. Disiplin kavramı, çalışanların davranışlarının ve ödüller aracılığıyla olumlu özendirilmesi yönlendirilmesi ile cezalar aracılığıyla kural ve emirlere uymayanların gelecekte aynı olumsuz davranışlara başvurmalarının önlenmesi kapsamındaki bir sürecin izlenmesini ifade etmektedir. Her örgütte, ister demokratik, isterse otoriter yönetim yaklaşımları uygulansın, mutlaka disiplin uygulamalarına ihtiyaç vardır (Bingöl 2006, s. 503). Bu çerçevede, her örgütte, olumlu davranışlarını arttırmak için ödül bekleyen kişiler olduğu gibi, ancak bir ceza korkusu ile kurallara uymaya razı olan kişiler de olabilir. Bu bağlamda, örgüt amaçlarına ve düzenine ortalamanın üzerinde katkıda bulunan işgörenlere bunun karşılığında “denk” bir “ödül” vermek gerekir. Aynı şekilde, örgüt kurallarına uymayan ve düzeni bozan işgörenlere ise bu eylemlerine “denk” bir “ceza” vermek gerekir. Bu durumda, örgüt yöneticileri, örgütün etkinliği ve başarısı için “adalet” ve “hakkaniyet” içerisinde olmak kaydıyla “ödül” ve “ceza” işlemlerini uygun bir şekilde kullanmayı bilmelidir.

Uygulamada, ödül ve cezaların verilmesi ile ilgili kararlarda, her zaman, isabetli ve adaletli bir tutum sergilenmeyebilmektedir. Ödüllerin ve cezaların verilmesinde, çok zaman bizzat “ödüle layık” ya da “cezaya layık” davranışlar değil de, kişilerin kişilikleri ön plana çıkmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt yönetimleri subjektif nedenlere bağlı olarak bazı kişileri “vitrinlemek” ve imajlarını yükseltmek için ödül gösterisine başvurmaktadırlar. Böylece iyi davranışı değil de, kendilerine bir şekilde yakın olmayı özendirici bir dağıtım yapılmaktadır. Aynı şekilde, bazı durumlarda da kusura denk düşmeyen daha ağır ceza vermek suretiyle cezayı gerektirir esas davranışı önlemek yerine, ilgili kişi üzerinden diğer çalışanlara “gözdağı” vermeyi planlamaktadırlar. Bu iki halde, aslında “adaletsiz” ve “haksız” bir uygulamadır. Bundan başka, aynı

davranışın bir kişi için “ödüllendirirken”, başka bir kişi de görmemek; aynı kusurun bir kişi için cezalandırılırken başka bir kişide görmemezlikten gelme şekline ki “haksızlıklar da, bu konudaki adaletsiz uygulama örnekleri arasında yer almaktadır. Ödül ve cezaların verilmesi konusundaki haksız, yersiz ve adaletsiz işlemler, bir taraftan işgörenlerin iş tatminsizliğine, kırgınlığına ve alınganlığına yol açarken, diğer taraftan da örgütün verimsizliğine, etkinsizliğine neden olurlar (Bateman ve Zeithaml 1990, s. 335).

### **3.4.8 Performans Değerlendirmede Adaletsizlik**

Örgütlerin, temel amaçlarına etkili ve başarılı bir şekilde ulaşmalarının en gerçekçi yolunun çalışanlardan geçtiği, her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalara göre (Akdoğan ve Demirtaş 2009, s. 71) örgütlerdeki “insan kaynağından” daha fazla yararlanabilme konusunda en etkili yönetim aracı ise “performans değerlendirme” yöntemleridir. Performans değerlendirme, örgüt yönetimlerinin, önceden tespit edilmiş belirli standartlarla karşılaştırma yapma ve ölçme yoluyla çalışanların görevlerindeki performansları (iş başarısını) değerlendirme sürecidir. Bu çerçevede yöneticileri örgütteki performans değerlemesi bilgilerini en fazla şu alanlarda kullanmaktadırlar;

- a. Kişilerarası karşılaştırma gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma vb.), Çalışanların kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular (kişilerin eğitimi, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi vb.),
- b. Örgüt sisteminin devam ettirilmesine dair kararlar (amaç belirleme, denetim ve değişim ihtiyacı vb.),
- c. Doküman oluşturmayla ilgili işlemler (çalışan kararlarının alınması ve yasal yükümlülüklerin karşılanması vb.).

Performans değerlendirme yöntemlerinden birçoğu, değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin gözlem ve kararlarında “adalet” ve “hakkaniyet” ilkelerine uyacakları ile objektif ve önyargısız olacakları varsayımlarına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada, özellikle değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar ya da haksızlıklar nedeniyle, performans değerlendirme sisteminden beklenen olumlu sonuçlar elde edilememektedir. Bunlar içerisinde şunları saymak mümkündür (Bayraktaroğlu 2006, s.

133):

- a. Aşırı hoşgörü ya da aşırı katılık,
- b. Hale etkisi (bir kişinin bir konudaki mükemmelliğine bakarak diğer konularda da mükemmel zannetmek),
- c. Boynuz etkisi (bir çalışan görevinin önemli bir kısmını başarıyla yerine getirmesine rağmen, bir tek boyutta pek başarılı değilse, bu başarılı olmayan boyutun öne çıkarılması),
- d. Objektif olamama,
- e. Çeşitli önyargılar (kişisel olumlu ya da olumsuz duygular, düşünce kalıpları, ideolojik ve siyasi yandaşlıklar, hemşerilik düşünceleri vb.).

Değerlendiricilerin bilerek ya da bilmeyerek, performans değerlendirmede hatalar ve haksızlıklar yapmış olmaları, özellikle çalışanlar üzerinde çok ciddi adaletsizlik algılamalarına neden olmaktadır. Çalışanların, örgüt içindeki çeşitli imkânların dağıtımının, yapılacak işlemlerin düzenlenmesine ve alınacak önemli kararların alınmasına temel teşkil edecek olan performans ölçümlerinde adaletsizlik ve haksızlık yapıldığı algılarının, mensubu oldukları örgütün ne derecede adil olup olmadığı hakkındaki yargılarının şekillenmesinde çok büyük bir rolü vardır. Bu durumda, hem çalışanların iş tatminlerinin ve huzurlarının sağlanmasında, hem de örgütün temel düzen ve dengelerinin korunması bağlamında, performans değerlendirmeden gerektiği gibi yararlanabilmek için bu konuda son derece dikkatli ve özellikle de adil hareket etmek gerekmektedir (Eroğlu 2009, s. 101).

### **3.4.9 Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik**

Örgüt yöneticilerinin, örgüt amaçlarına başka insanlar aracılığıyla ulaşma çabaları sırasında kullandıkları en etkili araçlardan biri de, örgüt içi iletişimidir. Örgütler açısından iletişim süreci, bir kuruluşun çeşitli kısımları, ast-üst ilişkileri ve çalışanlar arasındaki bilgi, düşünce, duygu, anlayış ve anlam aktarımlarını gerçekleştiren işlemler toplamıdır. Bu çerçevede, örgüt iletişiminin en önemli işlevleri, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emretme ve öğretme birey ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlama şeklinde özetlenebilir (Bayraktaroğlu 2006, s. 255). Ayrıca, örgüt içi iletişimin, çalışanların performansının geribildirimi ve motivasyonları açısından da bazı

işlevlerinin olduğu görülmektedir. Örgütteki elemanların, kendi görevlerini gerektiği gibi yerine getirmelerinde, işlerine dair bilgi ve talimatların açık ve net bir şekilde kendilerine verilmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin, örgüt elemanları arasındaki biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişimlerinde, adaletli ve herkese eşit şekilde davranması, bir taraftan örgüt etkinliği ve başarısını artırırken, başka taraftan da işgörenlerin iş tatminine büyük katkı sağlayacak bir uygulamadır.

Uygulamada, bir kısım örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarıyla ilişkilerinde, keyfi ve kişisel tercihlere göre hareket ederek, örgüt içi iletişimlerini bir güç gösterisine dönüştürmektedirler. Örgüt yöneticilerinin, birkaç bireyi yada belirli bir grubu özel muameleye tabi tutmaları, bir kısım işgörenlerle gereğinden fazla iletişimde bulunmaları, diğer çalışanlarla yeterince iletişim kurmaması durumu, örgüt içerisinde örgütün aleyhine oluşacak olan gayri resmi grupların doğuşunu tetikleyebilir. Ayrıca, örgüt yöneticilerinin, örgüt elemanları arasındaki böyle bir iletişim dengesizliği, bir kısım işgörenlerin kendilerinin dışlandıkları ve aşağılandıkları şeklinde yorumlanabilir. Aslında, iletişim konusunda, örgüt çalışanları arasında, yöneticiler tarafından ayırım yapıldığı algısı gerçekte böyle bir şey olmasa bile- bazı çalışanların kendilerinin ihmal edildiği yönündeki algılamaları, onlarda bir mağduriyet duygusunun ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Uygulamada, kusurlu ve haksız iletişim sonucu örgütlerde ortaya çıkan en önemli sorunlar arasında şunlar sayılabilir: İşgörenlerin önerilerini alaylı bir şekilde ciddiye almamak, telefonlarına cevap vermemek, tehdit ve korku yaymak, kasten aşağılamak, dinlememek, aşırı tenkit edici olumsuz tepkiler vermek, samimi olmayan tutumlar sergilemek, hakkında söylenti çıkarmak, işle ilgili bilgileri kasten gizlemek veya yanlış bilgi edinilmesine neden olmak (Özdevecioğlu ve Çelik 2009, s. 11), azarlamak, yüz yüze görüşmelere imkan vermemek, olumsuz beden dili kullanmak, güç gösterisine karşılaşmak v.b. Örgüt içi iletişim konusundaki eşitsizlik durumları ile bu konuda yaşanan mağduriyetler, böyle bir iletişim tarzından etkilenen işgörenler üzerinde, nefret, öfke, sinirlilik, yüksek stres düzeyi, güven kaybı, aşırı kaygı, ileriye görememe, aşırı yorgunluk gibi çok önemli bireysel etkilere yol açabilir (Özdevecioğlu ve Çelik 2009, s. 110)



#### 4.İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İş tatmini kavramının teorik temelleri 1954 yılında Maslow ‘un “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı” ve 1959 yılında Herzberg ‘in “Çift Faktör Kuramı” ile atılmıştır. İş tatmininin farklı yazarlar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Wroom (2004), iş tatminini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşagiden bir durum veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre pek çok yazar, iş tatminini çalışanların işlerinden duydukları mutluluk olarak tanımlamıştır. Yani iş tatmini, çalışanın işe karşı tutumunda belirleyici rol oynamaktadır. İş tatmini, çalışanın işle ilgili beklentilerine ulaşması veya iş sonuçlarını iyi bir şekilde elde etmesidir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın işe karşı kendini nasıl hissettiğidir (Demirel ve Özçınar 2009, s. 132).

Günümüz iş dünyasındaki yoğun rekabet ortamı, küreselleşme, teknolojik gelişmeler gibi etkenler organizasyonlarda emek unsurunun, yani işgörenlerin önemini arttırmıştır. İşverenler işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını ve çalışma heveslerini arttırabilecek yöntemler aramaktadırlar. Bu kapsamda son dönemde yürütülen iş hayatına yönelik bilimsel araştırmalar, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve daha verimli çalışma ortamlarının oluşturulmasında çalışanların işlerine yönelik duygu ve tutumlarının önemli bir rol oynadığını işaret etmektedir (Soydan 2011, s. 3).

Daha analitik bir bakış açısı ile iş tatmini, “Bir çalışanın yaptığı işin, bu kişinin çalışma hayatı ile ilgili önemli değerlerinin doyurduğunu veya doyurmasına izin verdiğini algıladığında hissettiği haz duygusudur.” Bu tanımda öne çıkan üç unsur “değerler”, “değerlerin önem derecesi” ve “algılama”dır. Buna göre, iş tatmini “bir bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek istediği şey” olarak tanımlanan “değer”lerinin bir fonksiyonudur. İş hayatında doyurulan/elde edilen “değerlerin önem derecesi” ne kadar yüksekse iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır. Ayrıca kişinin iş hayatından edindiği tatminin onun kendi bulunduğu durumu nasıl “algıladı” ile birebir ilintilidir (Haris ve diğ. 2006, s. 408):

Farklı bir tanıma göre ise iş tatmini 3 temel boyutta ortaya çıkan bir tutumdur. Bu boyutlar ayrı ayrı ve etkileşim halinde bireylerin iş tatminlerini etkilediği düşünülmektedir (Aksel 2003, s. 94):

- a. Çalışanın davranışları ile ortaya çıkan, işe ilişkin içsel ve öznel duyguları,
- b. Çalışanın elde etmeyi istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllerin karşılanma durumu,
- c. Birbirinden farklı ancak yakından ilişkili tutum objelerinin (ücret, iş arkadaşları gibi) etkisi.

İş tatmini bir davranıştan ziyade bir tutumdur. İşiyle tatmin olan çalışanlar işine karşı olumlu tutum göstermekte, aksi durumda ise olumsuz tutum sergilemektedir. Bu nedenle iş tatmini, bir bireyin işini ve iş ortamını değerlendirmesidir denebilir. İş tatmini, algılanan iş özelliklerinin, iş çevresinin ve işi yaparken tecrübe edilen duygusal aktivitelerin değerlendirilmesidir. Tatmin olmuş çalışanlar işleriyle ilgili gözlemlerine ve duygusal tecrübelerine dayanarak olumlu değerlendirmelere sahiptir. İş tatmini, işin ve iş ortamının değişik boyutları ile ilgili takınılan tutumların toplamı olarak görülebilir. Örneğin, bir çalışan iş arkadaşlarından hoşlanabilir ancak mevcut iş yükü onu çok memnun etmeyebilir. Bazı araştırmacılar ise iş tatminini çalışanların yaptıkları iş ve bunun sonucunda elde ettiklerinin bireysel ihtiyaçlarıyla ve değer yargılarıyla örtüşmesinin sonucunda tecrübe ettikleri duygu olarak tanımlamaktadır (Beşiktaş 2009, s. 6).

Kalleberg'in (1977) teorisine göre iş tatmini, yapılan işteki sosyal psikolojik ve yapısal faktörlerce belirlenmektedir. Sosyal psikolojik faktörler ödüller ve iş değerlerini kapsamaktadır. İş değerleri, alınan ödüllerin önemi ile işin çalışanın hayatındaki ve benliğindeki önemini gösterir. Yapısal faktör elde edilen sosyal statü ve atfedilen sosyal statüyü içerir. Elde edilen sosyal statü ise bireyin kendi çabalarıyla elde ettiği pozisyonu ifade etmektedir. Bir bireyin işi evrakları düzenlemekten, program yazmaktan, müşterilerle ilgilenmekten ya da bir araç kullanmaktan çok daha fazlasıdır. Bir iş, çalışanın diğer arkadaşlarıyla ve üstleriyle etkileşimi, örgütsel kurallara ve politikalara uyum, performans standartlarının karşılanması, ideal olmayan iş koşullarında çalışılması ve buna benzer gereklilikler içerir. Bu, bir çalışanın işiyle ne kadar tatmin

olduğunu değerlendirmesinin birçok farklı iş öğesinin toplamına bağlı olduğunu göstermektedir (Robbins ve Judge 2007, s. 85).

#### **4.1 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş tatmini etkileyen faktörleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, çalışanların kişilik özelliklerini, değer yargılarını, beklentilerini, iş deneyimlerini ve sosyal çevresini kapsamaktadır. İkinci başlık, örgüt ortamı ve örgütle bağlantılı olan faktörlerdir. Bu faktörler ise çalışana nasıl davranıldığı, kendisine verilen görevlerin özellikleri, çalışma koşulları, çalışma ortamındaki diğer çalışanlarla ilişkileri, yönetimle ilişkileri ve ödüllendirme sistemini içermektedir. İki grupta toplanılan bu faktörler birbirleri ile etkileşerek iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

##### **4.1.1 İş Tatminini Etkileyen ve İş Tatmini İle İlişkili Olan Bireysel Faktörler**

Çalışanların tutumunu en çok etkileyen faktörlerden biri kişisel özelliklerdir. Bir kişinin arzusu, tutku ve beklentileri iş tatmini üzerinde iki farklı nedenle önemli rol oynamaktadır. Birincisi, kişilik özellikleri, çalışanların işleri hakkındaki duygularını etkileyebilmektedir. Örneğin, özgüveni yüksek ve çıktılarının kendi kontrolü altında olduğuna inanan kişilerin iş tatmini, özgüveni düşük ve çıktıları üzerinde kendi etkilerinin az olduğunu düşünenlere göre daha yüksektir. İkinci olarak, kişilerin diğerleri ile olan ilişkileri bu anlamda anahtar bir rol oynamaktadır. Kişinin diğerleriyle olan ilişkileri pozitif yönde ise birbirlerine katkı sağlayacak, öğrenmeyi hızlandıracak bu da toplam başarıyı artıracaktır. Aslında, pozitif sosyal ilişkiler, pek çok birey için ödüllendirmenin ana kaynağı olarak görülmektedir (Karaca 2001, s. 37).

Olgun ve kendini geliştirmiş çalışanlar, işe daha çok önem vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, yüksek sorumluluk almakta, adil terfi istemekte, eleştirileri olgunlukla karşılamakta ve işleriyle ilgili kaygı-çatışmaya da daha az düşmektedirler (Başaran 2000, s. 220). Kişilerin işbirliği yapma eğilimleri, potansiyel güçlerini kullanma eğilimleri, takdir edilme istekleri, kendilerini gerçekleştirme arzuları farklıdır. Yine zevkleri, tercihleri ve öncelikleri aynı değildir. Bütün bu farklı kişisel yönelimler,

insanları tatmin eden araçları da etkilemektedir. Her insan kendi önceliği olan isteğin karşılanması ile daha çok tatmin duyacaktır.

#### **4.1.1.1 Mesleki düzey**

Çalışanların mesleki düzeyleri, iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Çelik Keleş 2006, s. 122).

#### **4.1.1.2 Yaş ve işte kalma süresi**

Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe isten duyulan tatminin de arttığını göstermektedir. Yeni işe girenler daha fazla beklenti sahibi oldukları için iş tatmini düzeyleri düşük olmaktadır. Buna karşın iş deneyimi fazla olanlar bu konuda daha toleranslı olmaktadır (Aygen 2005, s. 25).

#### **4.1.1.3 Beklentiler**

İş tatmini algılama ile yakın bağlantılı bir kavramdır ve büyük ölçüde bir kişinin işi ile ilgili beklentilerinden etkilenmektedir. Örneğin, bir iş için teklif edilen yüksek bir ücretle işe başlayan kişi önce yüksek bir iş tatmini yaşayabilir, ancak aynı işte çalışanların daha fazla maaş aldığını öğrendiğinde aynı kişi duyguları şiddetli bir tatminsizliğe dönüşebilir (Vecchio 2006, s. 274).

#### **4.1.1.4 Kişilik ve duygusal zeka**

Kişilik, bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Çalışanların yaşadıkları iş tatmini üzerinde kişiliğin etkili olması beklenmektedir. Ancak bu konuda yapılan bazı araştırmalarda iş tatmini ve işyeri koşullarının yeterliliği konusunda farklı kişilik özelliklerinden gelen kişiler arasında önemli farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal zeka ise bir bireyin kendine ve

başkalarına ait duyguları ne ölçüde fark edebildiği, anlayabildiğini ve gerekli karşılığı verebildiğini ifade eden bir katsayıdır. İş yaşamında duygusal zekanın sosyal ilişkileri anlayabilme ve düzenleyebilme yeteneği olarak önem taşıdığı ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu bu konudaki çalışmalarla gösterilmektedir (Furnham ve diğ. 2002, s. 1334).

#### **4.1.1.5 Kültür**

İçinde buldukları toplumunun öğretileri ve gereklerine göre bireylerin algılarının değişebildiği bilinmektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatmininin de bazı kültürel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Örneğin, kültürlerarası yapılan bir araştırmada akrabalık bağlarının güçlü olması ve aile sorumluluklarına verilen büyük önem gibi unsurların bu tip bir kültürden gelen bireylerde iş tatmini konusunda farklı algılar oluşturduğu tespit edilmiştir (Hong 2005, s.215).

#### **4.1.1.6 Cinsiyet**

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde etken olduğunu göstermesine rağmen, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Bu konuda yapılan birçok araştırmada, iş tatmininin cinsiyet ile ilişkisi saptanamamıştır (Eker 2006, s. 65). ABD’de çalışan kadınlar üzerine yapılan araştırmalarda kadınların düşük statüde çalıştıkları, daha az kazandıkları ve tatminlerinin de düşük olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmalar, kadınların iş tatminini, iş dışında başka faktörlerde (annelik, ev kadınlığı gibi) bulduklarını göstermektedir (Bass 1981, s. 88).

#### **4.1.1.7 Medeni durum**

İş tatmini araştırmalarında kullanılan değişkenlerden bir diğeri medeni durumdur. Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki, cinsiyet gibi kesin sonuçlar vermemiştir. Farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak çoğu araştırmacı, evli çalışanlarda, iş tatmini düzeyini daha yüksek bulmuştur (Söyüç 2007, s. 78). Yapılan birçok araştırmada çalışanların evli, bekar ya da boşanmış olmalarının genel iş tatmini

düzeyinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Uyargil (1988) bir çalışmada, evli çalışanların bekarlara oranla daha yüksek tatmin düzeyi elde ettiğini bulmuştur. Yine de kesin bir şey söylenememektedir. Çalışmalarda evlilik kurumunun insana bir sorumluluk ve düzen getirmesi açısından bakıldığında, iş tatminiyle olumlu bir ilişki içinde olduğu düşünülmektedir (Söyük 2007, s. 78).

#### **4.1.2 İş Tatminini Etkileyen ve İş Tatmini İle İlişkili Olan Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, terfi, ödüllendirme, iş ortamındaki ilişkiler ve iletişim, çalışma koşulları ve iş güvenliği olarak ifade edilebilir. Bu değişkenlere ilave olarak başarı hissi, daha çok sorumluluk, farkına varılma (recognition), rol açıklığı, kararlara katılma, özerklik (otonomi), iyi koordine edilmiş iş gibi faktörler de iş tatminini etkileyen değişkenler olarak sayılabilir. Bu faktörler ölçülebilir ve analiz edilebilir olduğundan yöneticiler bu değişkenler üzerinde işlem yaparak çalışanlarının iş tatminlerini yükseltebilirler (Türker 2007, s. 19).

İş tatmini üzerinde iş ve iş ortamına yönelik sayısız faktörün etkisi olduğu söylenebilir. Yazında ücret ve terfi olanaklarından çalışma arkadaşlarına, kararlara katılmadan çalışma ortamındaki fiziksel koşullara, çalışma saatlerinin uzunluğundan işyerindeki çalışan sayısının fazlalığına birçok konunun iş tatmini ile bağlantılı olabileceği düşünülmüş ve bu konularda çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Etkenlerin çokluğu ve çeşitliliği göz önüne alındığında bunların sınıflandırılması ve sistematik olarak incelenebilmesi için bazı şablonlar önerilmektedir. Bu araştırmada araştırmanın konusuna ve bulgularına uygunluğu göz önüne alınarak Rabinowitz ve arkadaşları tarafından geliştirilen bir sınıflandırma kullanılacaktır. Bu sınıflandırmaya göre iş ve iş ortamına ilişkin faktörler işin kendisi, ödüller, süpervizyon ve yönetim, iletişim, kurumsal felsefe ve politikalar ile şirket ve yaptığı iş olmak üzere 6 ana kategoride incelenmiştir (Miner 1992, s. 45).

##### **4.1.2.1 İşin kendisi**

*İşin Talepleri:* Bir çalışanın yaptığı iş ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yükümlülükleri yerine getirebilme konusundaki yeterlilik, beklenti ve sonuçlar ile kişinin özelliklerinin örtüşmesi bu kişinin yaptığı işten tatmin duymasına yol açacaktır. İşin gerektirdiği çaba çalışma saatlerinin uzunluğu, bedensel çaba gerektiren işlerdeki iş yükü, alınması gereken riskler ve katlanılması gereken stres seviyesi gibi birçok etmenden oluşabilir. Bu çabanın kişinin beklenti ve yetilerinin çok üzerinde veya çok altında seviyede olması kişinin işi ile ilgili duyduğu tatmin seviyesini düşürebilir. İşin gerektirdiği beceriler ise belli bir işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi ve beceriler bütünüdür. Bu becerilerin kişinin yetkinliklerinin çok altında olması durumunda iş tatmininin negatif etkilendiği konusunda yapılmış araştırmalar mevcuttur (Olguntürk 2005, s. 23).

*Çalışma Ortamı:* Çalışma arkadaşları ve sosyal ortam da çalışanların iş tatmininde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ortamında genellikle işlevsel ilişkiler türündedir. İşlevsel ilişkiler karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanmaktadır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlayacaktır. Birçok insan için iş yaşamı diğer insanlarla bir arada olma, onlara yakın ve bağlı olma gereksinimlerine karşılık vermekte, onların güven verici sosyal ilişkiler kurmalarına olanak sağlamaktadır. Bu açıdan çalışanlar için kendilerine yakınlık gösteren ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip olmanın iş doyumunun artmasını da beraberinde getireceği söylenebilir (Bingöl 1997, s. 244).

#### **4.1.2.2 Ödüller**

*Ücret ve Yan Haklar:* Çalışanların ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, dürüstçe saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansımaları ve işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir. Her işgören bir sezgi halinde, kendi yeterliği için adil bir ödemenin ne olabileceğini, hangi ölçüde yeterliğin görevine uyduğunu ve aldığı ücretin ne ölçüde adil olduğunu bilmektedir. Ücretin, iş tatmini yaratmasındaki etkisi başlangıçta miktarıyla ilgili iken belli bir

noktadan sonra (yani çalışanın yaşamını sürdürebilecek temel ücret üzerinde ücret alması) ücretin diğer çalışanlar arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir. Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir başka kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır. Bu bakımdan ücretin miktarı kadar işgörenler arasında adil dağılımı da önemli tatmin veya tatminsizlik nedeni olabilecektir. Sonuç olarak, çalışanlara sunulan ücret yeterli ve eşit ise bir tatmin yaratacak aksi halde; tatminsizlik, verim düşüklüğü ve nihayetinde isten ayrılmalara sebebiyet verecektir (Tregold 1991, s. 131).

*İlerleme Olanakları:* Çalışma yaşamında işgörenlerin yaptıkları işte becerileri ve tecrübeleri arttıkça daha önemli sorumluluklar almak istedikleri görülmektedir. Kendilerine çalışma hayatları ilerledikçe daha zor, daha fazla, daha geniş kapsamlı ve daha önemli işlerin verilmesi, yani terfi etme çalışanlar açısından bir güven göstergesi olarak görülmekte ve ödül olarak algılanmaktadır. İşgörenler için çalıştıkları kurumda terfi süreçlerinin planlanması ve bu plana yönelik olarak onlara gelişme ve eğitim olanaklarının sağlanmasının iş tatminini arttıran unsurlar olduğu çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir (Nielsen ve diğ. 2008, s. 1930).

Yükselme olanağının fazla olması, sıklığı, adilliği ve işgörenin yükselme isteğinin şiddeti terfiden dolayı duyulan iş tatmini seviyesini arttıran öğeler olarak gösterilmektedir. Bilindiği gibi çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliktir (performans). Kıdeme dayalı terfi çalışanların bir işletmede ya da belli bir görevde çalıştıkları süre esas alınarak uygulanan terfi sistemidir. Yeterliliğe dayalı yani performansa dayalı terfide ise yapılan işteki başarıya göre terfi söz konusudur. Uygulamada bu iki terfi sisteminin karması olan terfi sistemleri ile de karşılaşmaktadır. Son zamanlarda sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görse de, kamu örgütlerinde daha çok kıdeme dayalı terfi yöntemi esas alınmaktadır (Başaran 2000, s. 219).

#### **4.1.2.3 Süpervizyon ve yönetim**



Çalışanların yöneticisiyle arasındaki olumlu sosyal ilişki düzeyinin de iş doyumu üzerinde olumlu bir etki yaptığı görülmektedir. Birçok araştırma, yöneticinin çalışana birçok durumda arkadaşça ve anlayışla yaklaştığında, performansını ödüllendirdiğinde, onun işle ilgili önerilerini göz önüne aldığı ve bunları uygulamaya geçirdiğinde çalışanın iş doyumunun da arttığını göstermektedir. Çalışanın direkt bağlı olduğu bir üst yöneticinin ve genel olarak çalıştığı kurumdaki orta ve üst düzey yöneticilerin mesleki yetkinliği ve yönetim becerisinin çalışanın iş tatmini ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Miner 1992, s. 118).

Yöneticinin, çalışanlarına karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olmalarını takdir etmesi, hakça bir yönetim uygulaması, örgütteki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını, diğer taraftan da işlerini gelecekte daha iyi yapmalarını sağlayabilmektedir. Örgütte yeterli iletişim sağlanamadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkacaktır. Bu da söylenti, dedikodu vb. zemini hazırlayacak ve belirsizlik arttıkça verim de o oranda düşmeye başlayacaktır. Çalışanlar, açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde daha mutlu çalışmaktadırlar. Açık iletişim ortamını yaratan yöneticiler, çalışanları ile daima etkileşim halindedir ve bu şekilde işbirliği ve dayanışma da yaratılmış olmaktadır (Eker 2006, s. 71).

#### **4.1.2.4 İletişim**

*Yukarı doğru iletişim* çalışanların istek, öneri ve fikirlerini üst yönetim ile paylaşabilmesidir. İşyerinde bürokratik engellerin fazla olması, işgörenlerin talep ve önerilerini üst yönetime aktarmada güçlük yaşamasının iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir.

*Aşağı doğru iletişim* ise, şirketlerin çalışanlarına yönetim gereklilikleri, şirketin hedef ve stratejileri hakkında bilgi vermesidir.

*Hedeflerin tanımlanmış olması* çalışanlara ne yapmaları gerektiği hakkında bir yol haritası vererek onların daha sağlıklı çalışmalarını ve daha fazla iş tatmini yaşamalarını sağlar.

Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili *kararlara katılmasının* işle ilgili tutumları üzerinde olumlu etkileri olması beklenmektedir. Örneğin, Türkiye'deki 104 işletme üzerinde yapılan bir araştırmaya göre bireylerin direkt olarak kendilerini etkileyen bütçe yapılarında söz sahibi olmaları durumunda bütçe hedeflerine bağlılığın ve iş tatmininin arttığı görülmektedir (Akpınar 2007, s. 93).

#### **4.1.2.5 Kurumsal felsefe ve politikalar**

Çalışanlara bağlı oldukları kurum tarafından değer verilmesi ve bu değer onlara çeşitli yollarla hissettirilmesi, olumlu duyguların ve çabaların ödüllendirilmesi yolu ile iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlara verilen destek, yüreklendirme, eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi gibi değer verildiğine işaret eden unsurların iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir. Çalışanların iş yaşamlarında karşılaştıkları *problemlerin çözülmesindeki* hız ve olumlu yaklaşımın onların iş tatminini ile ilişkili olacağı düşünülmektedir. Özellikle son yıllarda çalışma hayatında bireylerin üstleri tarafından fark edilmesi, fikirlerinin dinlenmesi ve önerilerine değer verilmesi en önemli iş tatmini faktörlerinden olarak görülmektedir (Sancar 2009, s. 2862).

*Değişme ihtiyacına* verilen tepki şirketlerin çevrelerine ne derece hızlı ve uygun şekilde tepki vererek uyum sağlayabildiklerinin derecesidir. Üretkenliğe ve kaliteye değer verilmesi yine olumlu pekiştirici unsurlar olarak iş tatmini üzerinde motivasyon artışı yolu ile olumlu etkiler yapacaktır. İşletmelerde kalite sistemlerinin oluşturulması, hatta bu sistemlere bağımsız kurumlar tarafından danışmanlık ve denetim verilmesi, çalışanların da örgüte güven duyması ve iş tatminlerinin artmasını sağlayabilmektedir.

#### **4.1.2.6 Şirket ve yaptığı iş**

Şirketle özdeşleşme çalışanın kendini kuruma ait bir birey olarak algılamasını sağlayacaktır. Topluma faydalı olma çalışılan kurumun işlevlerinin ne derece içinde bulunulan çevre ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirdiği, hatta artı değer yaratması ile ilgilidir. Yapılan işin faydalı olması ve için yapan kişi için anlamlılık arz

etmesi, çalışanların iş tatmininde olumlu etki yapmaktadır. Önemli olan çalışanların o yaptıkları iş sayesinde önemsedikleri kişiler ve topluma faydalı olmalarına inanmalarıdır. Parsons ve Broadbridge (2006) tarafından yapılan bir araştırmada hayır işlerine hizmet eden kurumlarda çalışanların iş tatminlerinin genel olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Parsons ve Broadbridge 2006, s. 129).

## **4.2 ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR**

Bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün kendine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak ve çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, iş tatminini sağlamaya yönelik uygulamaları olmalıdır. İş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

### **4.2.1 İş Rotasyon**

Rotasyon, kişiyi benzer nitelikteki başka işlerde çalıştırmaktır. Bu yöntemde, motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla, çalışanlar sistematik olarak bir işten diğerine geçirilirler. İş rotasyonu, iş alanını yatay doğrultuda değiştirmektedir. İş, çalışan için sıkıcı olmaya başladığında, kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilmektedir. Bu tür bir uygulama ile çeşitli işlerde çalışan kişiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca çalışanlar çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden, işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır (Sayın 2009, s. 28).

İşin nitelik ve boyutlarına yönelik bir yeniden yapılandırmanın olmadığı bu teknikte işe ilişkin görev, faaliyet ve amaçlar arasındaki ilişkide herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. Bu yüzden bir örgütte iş rotasyonunun yapıyor olması, eğitim giderlerinin artmasına da neden olabilmektedir.

### **4.2.2 İş Tasarımı**

Birçok iş, her insan için tatmin edici değildir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların işlerini iyi yapmalarını sağlamak için birtakım özendiriciler aracılığıyla onları teşvik etme yoluna gitmek durumundadır. En sıkıcı ve en kalıplaşmış işlerin tasarımında bile yöneticilerin büyük etkisi vardır. Gerçekten de çalışanların yeterlilik ve kapasitelerinin artırılması için, işlerin yeniden yapılandırılması gereklidir. Yöneticiler çalışanların sorumluluk almalarına ve karar alma süreçlerine verimli bir şekilde katılımında bulunmalarına izin verildikleri takdirde, çalışanlar daha iyi motive olabilmektedirler. Kişiyi örgüt içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim literatüründeki iş tasarımı olarak adlandırılan kavram, örgütün ihtiyaçlarının karşılanması kadar, çalışanın da kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir (Başaran 1998, s. 168).

#### **4.2.3 İş Zenginleştirme**

İşlerin yapısında gerçekleştirilebilecek birçok değişiklikle çalışanların daha tatminkâr hale gelmesi sağlanabilir. İş zenginleştirmede çalışanların işin başlangıcından sonuna kadar farklı kademelerinde görev alarak, daha fazla sorumluluk taşımaları amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların işle özdeşleştirilmesi, özerklik sağlanması, işte kullanılan beceri çeşitliliğinin artırılması gibi etkinlikler iş zenginleştirme programları içinde yer almaktadır (Telman ve Ünsal 2004, s. 50).

İş zenginleştirmede, iş sorumluluğu, tanıma, yükselme olanağı, öğrenme, kendini geliştirme ve başarı gibi birey ihtiyaçlarına cevap veren motive edici içerik olabildiğince göz önüne alınmakta ve başarılı bir iş zenginleştirme programı çalışanın işten aldığı tatmini, işe dönük azim ve şevkini artırmaktadır.

#### **4.2.4 İş Genişletme**

İş genişletme, karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmakla görevli çalışanın, bu görevini örgütün değişik birimlerinde çalışarak yapması anlamına gelmektedir. Çalışanın yaptığı işler hafif farklılıklar içerirse de sorumluluk düzeyi

yönünden eşittir (Telman ve Ünsal 2004, s. 52). İşin kapsamını genişleten bir teknik olan iş genişletme, dikey iş zenginleştirme imkanının olmadığı durumlarda, basit ve monoton işlerden sıkılan çalışanların monotonluktan ve yorgunluktan kurtarılarak motive olmalarını amaçlamaktadır. Sorumluluğu artırılan çalışanlar, sosyal ve bencil ihtiyaçlarını daha kolay tatmin edebilmekte ve motive olmaktadır. İş genişletmede önemli olan işin içeriğinde çeşitlilik sağlamak olduğu için uzmanlaşma gözetilmemekte, fakat işi oluşturan birkaç çeşit işlem mantıklı bir grup oluşturmalıdır. Eğer çeşitlendirilen bu mantıklı işlemler bütünü üzerinde çalışana az da olsa bağımsızlık verildiği zaman, iş daha da olumlu hale gelerek çalışanın tatmin ve performansını artırabilmektedir. Ne var ki, iş genişletme ile sağlanan bu çeşitlilik, işin bitirilme süresini uzatmakta ve işlem hatlarında yeni düzenlemelere gidilmesine neden olmaktadır (Öztürk 1998, s. 61).

#### **4.2.5 Azaltılmış İş Günü Sayısı**

Azaltılmış iş günü sayısı, tam gün bir işin klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkan veren bir tür iş programlamasıdır. Bu programda en yaygın kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 iş günü çalışmayı ifade etmektedir (Sayın, 2009: 30). Program, çalışan kişinin özel işlerine daha fazla zaman ayırmasına olanak verdiği için, kişinin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılmaktadır. Böylece devamsızlık ve işten ayrılmalar azaldığı gibi, iş arayanlar için örgüt cazip hale gelebilmektedir (Sayın 2009, s. 30).

#### **4.2.6 Esnek Zaman Uygulaması**

Klasik çalışma sisteminde çalışanların işe başlama ve işten ayrılma saatleri bellidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerini örgütün belirlediği zorunlu çalışma saatleri dışında, günün istedikleri saatinde kullanma serbestisine sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli yararları vardır. Çalışanlara kendilerine ayıracak zaman (dişçi randevusu, fatura yatırma vb.) bıraktığından, devamsızlık azaltılmaktadır. İş olmadığı örgütte bulunma zorunluluğunu en aza indirildiği için, yönetime karşı düşmanca tavırları ortadan kaldırmaktadır. Özerkliği sağladığından, işe

karşı daha fazla sorumluluk duyulmasını sağlamakta, iş tatminini artırmaktadır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılmak yönünde motive olabilmektedir (Çelenk ve Atmaca 2010, s. 190).

#### **4.2.7 İş Paylaşımı**

İş paylaşımı herhangi bir işin iki ya da daha fazla çalışantarafından haftada 40 saatlik çalışma sürecinde dönüşümlü olarak yapılmasını öngörmektedir. Örneğin küçük yaştaki çocuğunun bakımı ile yükümlü olan bir bayan çalışan günün belli bir bölümünü çalışmaya ayırabilmektedir. İş paylaşımı aynı zamanda rutin ve monoton karakterli işlerde çalışanların maruz kaldığı yıpranma ve iş yorgunluğunu hafifletmektedir. İş paylaşımı genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanmaktadır. Bununla birlikte, haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilmektedir. Örgütleri genellikle bu uygulamaya iten neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri örgüte çekmektir. Örneğin, çok nitelikli bir öğretmen, ailesi nedeniyle işine bütün gününü ayıramayabilir. Ancak, aynı durumdaki iki öğretmen bir sınıfa iş paylaşımı yoluyla ders verebilir. Böylece, hem işine hem ailesine zaman ayırabilen kişinin motivasyonu artar. Bu yöntemi uygulamanın zorluğu, birbirleriyle uyum içinde çalışabilecek insanları bulabilmektir (Sayın 2009, s. 31).

#### **4.2.8. Part-Time Çalışma**

Part-time süre ile çalışanların tam gün çalışanlara oranla daha verimli çalıştıkları bilinmektedir. Bunun nedeni olarak da part-time çalışanların, sadece birkaç saat için iş üzerinde yoğunlaşmaları nedeniyle daha çok iş görmeleri ve diğer yandan part-time çalışanların, günün belirli zamanlarına bağlı verim düşmelerini göz önünde bulundurup, bunların önüne geçmek için düşünülmüş bir istihdam biçimi olması gösterilmektedir. Part-time çalışanlarda, işe gelmeme veya geç gelme durumu daha az görülmektedir. Part-time çalışmalar fazla çalışma yapılmasını ve bunun sonucunda fazla mesai ödemelerini gereksiz kılarak, maliyetlerde bir azalmaya neden olabilmektedir. Ayrıca, part-time çalışanların iş ile ilgili sağlık sorununu daha seyrek olarak dile getirmeleri de part-time eleman çalıştırma nedenleri arasında yer almaktadır (Ünal 2005, s. 112).

#### **4.2.9 Eğitim**

Örgütün personele sağladığı eğitim imkanları, yöneticinin kullanabileceği etkin bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Eğitimin bir motivasyon aracı olma niteliğini, eğitime neden ihtiyaç olduğu sorusuna alınacak yanıt belirleyecektir. Eğitim ihtiyacı; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değişmesi ile çalışmada iş tatmininin sağlanması gibi başlıca üç ana amaca dayandırılabilir. Bunlara ilave olarak, eğitimin diğer temel amacı da üretimi artırmaktır. Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanması için sunan örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmaktadır. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran örgütler, çalışanların güven duygusunu ve bağlılığını artırabilmektedirler (Kaynak 1990, s. 99).

### **4.3 İŞ TATMİNSİZLİĞİ KAVRAMI VE SONUÇLARI**

#### **4.3.1 İş Tatminsizliği Kavramı**

İş tatmini oluşturan faktörler, çalışanlarda tatmin duygusu veya tatminsizlik duygularının oluşmasını yol açar. Genelde, çalışanlar, ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde çalışmak isterler. İhtiyaçları gerçekleşmediğinde ise, tatminsizlik duyarlar. İş tatminsizliği kavramı, iş görenlerin işinden hoşnutsuzluk duymalarını ifade eden, iş tatmini kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Bu anlamda, iş tatminsizliği, iş görenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluğu belirtmektedir. Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan, çalışma hayatında esas olan, iş tatmini değil iş tatminsizliğidir. İş tatmini ile ilgili çalışmaların çoğu da, gerçekte, iş tatminsizliğini açığa çıkartmayı, bunların azaltılması ile ilgili önlemler almayı amaçlamaktadır (Tanrıverdi 2006, s. 1).

Bir örgütte, koşulların kötüye gittiğini gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin

sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İş tatminsizliği, iş görenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, iş görenlerin sağlık durumunu da olumsuz etkilemektedir. İş tatmini düşük iş görenlerde, sinirsel ve duygusal çöküntülerin olduğu ve genel sağlık durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Miner 1992, s. 119).

Gerek kamu kesiminde, gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan iş görenlerin genel görüşü, çeşitli sebeplerden dolayı işleriyle ilgili tatminsizlik yaşadıklarıdır. Bu bağlamda, ülkemizdeki örgütlerde, iş tatminin yüksek olduğu bir organizasyon bulmak oldukça güçtür. İş tatminsizliği, iş hayatında ve günlük yaşantıda kanıksanmaya ve olağan bir durummuş gibi algılanmaya başladığı için yöneticiler tarafından göz ardı edilmesine rağmen, aslında örgütlerin başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerde, iş tatminsizliğinin sebepleri ve sonuçları iyi teşhis edilmeli ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınarak, iş hayatında ve toplumda iş tatminsizliği yaşayan çalışanların sayılarını azaltacak çözüm yolları üretilmelidir (Bölüktepe 1993, s. 25).

### **4.3.2 İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

#### **4.3.2.1 Devamsızlık**

Devamsızlık, belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması gereken kişinin, çalışmak üzere işe gelmemesidir. Devamsızlık, iş görenlerin işe mazeretsiz olarak gelmemelerine ve bunu alışkanlık haline getirmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca, devamsızlık, işletmelere her yıl ciddi mali zararlar vermektedir. Örgütlerde, devamsızlık durumu, genellikle, hastalık nedeniyle rapor alınması, çalışanın mazeret izni kullanması, çalışanın mazeretsiz olarak işe gelmemesi şeklinde gerçekleşir. İşletme politikalarında ve uygulamalarında haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına inanan, önderlik, çalışma şartları ve ücretler açısından tatminsizlik duyan, haksız ve yersiz işlem yapıldığını algılayan iş görenler, kendileri için mevcut olan bir silahla (yani devamsızlıkla) tepki verirler



(Özdemir 1993, s. 71).

#### **4.3.2.2 Personel Devri ve İşten Ayrılma Niyeti**

İşletmeye giriş ve çıkış hareketlerini ifade eden personel devri, bir kuruluşun kadrosunda, istihdam edildikten sonra, emeklilik, ölüm, istifa, işten uzaklaşma v.b. nedenlerle işletmeden ayrılmayı ifade etmektedir. Bir başka ifade ile, personel devri, bir işletmede çalışan iş görenlerden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların sayısını göstermektedir. Personel devri, mevcut huzursuzluktan kaçış eylemidir. İş gören, çalıştığı işletmede, adaletsiz ve haksız dağıtımlar ile uygulamalardan huzursuzluk ve tatminsizlik duyuyorsa, bu huzursuzluğunu ve tatminsizliğini giderecek çözümler üretmiyor ve bütün bunlardan doğan gerilimleri de başka şeylere aktaramıyorsa, o zaman işletmeden ayrılmayı tercih edecektir. Bu nedenle personel devri, iş tatminsizliği için iyi bir gösterge olmaktadır (Aydemir ve Özkay 2003, s. 715).

#### **4.3.2.3 İş Kazası ve meslek hastalıkları**

Dengesiz yönetim ilişkileri, iş görenler arasındaki kötü meslektaşlık ilişkileri, işçi-işveren arasındaki uyumsuzluk ve ödüllendirme sisteminin haksızlıkları iş kazalarına yol açabilir. Bu iş kazalarının teknik ve çevresel nedenleri genellikle, işverenin işçiye sağladığı çalışma şartları ile ilgili iken, insani nedenler ise iş tatminsizliği ile ilgilidir. Tatminsizlik ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazalar, kişilerin stres durumundan kaynaklanmaktadır. Stres ya da gerilim yüzünden işçilerin kaza yapmalarını artıran fizyolojik ve psikolojik etkenler şunlardır; hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettiremememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma gibi nedenler çalışanların işyerindeki bedensel psikolojik dengelerinin bozulmasından kaynaklanan iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu nedenle iş kazalarının bir kısmı, iş görenlerin tatminsizlik yaratan çalışma ortamından çekilmek için başvurdukları bilinçli veya bilinçsiz motivasyonları meydana getirir. Sonuç olarak, işyerindeki haksız ve yersiz uygulamalar ile işlemler ve kötü iletişimden dolayı zihinsel ve bedensel dengeleri bozulan herhangi bir iş gören, işine olan ilgisini kaybeder ve

dikkatsizce davranıp, kendi hayatını ya da iş arkadaşlarının hayatını tehlikeye sokabilecek ciddi iş kazalarına neden olabilir (Eroğlu 2007, s. 466).

#### **4.3.2.4 Sendikal örgütlenme, grev ve lokavt**

Sendikal örgütlenmeler, çalışma hayatının güçlü ve egemen tarafı olan “işveren” ve “patronların”, tamamen kendi çıkarlarına göre şekillendirdikleri adaletsiz ve haksız çalışma şartlarına karşı işçilerin çıkarlarının korunmasında ortak bir işbirliği ile çalışan emekçilerin iş tatminsizliklerinin bir sonucu olarak kurulmuşlardır. Sendikal örgütlenme, iş görene ilk olarak bir aidiyet duygusu kazandırır. Bir gruba veya sınıfa ait olma, o gruba veya sınıfla dayanışma içinde bulunma, kişiye bir güven kazandırır, iş göreni tek başına olmak ve çaresizliklerden ve yalnızlıktan kurtarır. Ayrıca, sendikanın, işçileri, işveren karşısında güçlü bir şekilde savunması, onların haklarını toplu sözleşmeler yoluyla alması ve toplu sözleşmelerin uygulanmasında etkin rol üstlenmesi gibi işverenleri göz önüne aldığında, sendikal örgütlenmenin varlığı, iş tatminlerini arttıracaktır. Smith ve Hamner’in yapmış oldukları tutum anketlerinde, iş görenlerin çok önemli bir kısmının, çalıştıkları işyerindeki çalışma şartlarının belirlenmesinde kendi irade ve katkılarının olması arzusu ile bir şekilde hissettikleri iş tatminsizliklerinden kurtulmaya bir vesile olması beklentisinden dolayı sendikal örgütlenmelere katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır (Karaca 2001, s. 84).

#### **4.3.2.5 Saldırganlık ve örgütsel sabotaj**

Saldırganlık, bireysel amaçlara ulaşma çabası içinde atak, hostile (düşmanlık), hükmetme, engelleri yok etme veya kendine karşı direnme tutumunu ifade eder. Bir yaklaşıma göre, örgütlerdeki çeşitli adaletsizliklere ve tatminsizliklere karşı olan tepkilerde giderek gelişme görülür. Mesela, önce şikayetler başlar, bu şikayetler çatışmaya dönüşür ve çatışma yönetim tarafından yapıcı bir şekilde çözümlenememesi çalışanların saldırgan davranışlar göstermesi ile sonuçlanır (Minibaş 1990, s. 13).

Örgütsel sabotaj, organizasyonel yapıyı, çalışanları, müşterileri ve mali kaynakları olumsuz etkileyen bir saldırgan davranış türü olarak, mutlaka yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesi gereken bir örgütsel davranış alanıdır. Örgütsel sabotaj, örgütlerde

kendiliğinden ortaya çıkan bir davranış değildir. Sabotaj, kendisini son derece çaresiz hisseden bir bireyin kendisini ifade etme şeklidir. Örgütsel sabotaj sınıflandırması ise üç kategoride incelenmektedir. Tahrip türü sabotajlarda, makineleri, araç ve gereçleri, eşyaları tahrip etmeye ve insanlara fiziki ve psikolojik olarak zarar veren sabotajlar söz konusudur. Faaliyetsizlik sabotaj türü ise, çalışmamak, başkalarını da çalıştırmamak, düşük etkinlik ve verimlilik, düşük performans verilen görevleri yapmamak, eksik yapmak, sorumluluk alaya karşı isteksizlik şeklinde ortaya çıkar. Son olarak, gereksiz sarfiyatta bulunma sabotajı türünde de, hammaddeyi, enerjiyi, suyu, malzemeyi, zamanı veya yarı mamulü gereksiz yere sarf etmek davranışları yer alır (Özdevecioğlu ve Aksoy 2005, s. 101).

#### **4.3.2.6 Çatışma**

Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması, haksız ve yersiz işlemlere maruz kalması, değer yargılara uymayan bir hareket ve bir sonuç için zorlanması durumunda, zihinsel olarak yaşadığı çelişkiye bağlı olarak ulaştığı duygusal yapı olarak ifade edilebilir. Örgüt içinde, çatışmanın daha çok farklı bölüm çalışanları ve farklı bölüm müdür ve yardımcıları arasında yaşandığı görülmektedir. Başka bir ifade ile, işletmelerde bölümler arası (gruplar arası) çatışma yaşandığı söylenebilir. Bölümler arasında gerçekleşen çatışma, benzer fiziki ve sosyal ortamlarda bulunan, birbiriyle etkileşim içerisinde olan örgütlerde en fazla görülen çatışma türüdür. Özetle ifade edilecek olursa, düşük iş tatminine sahip olan çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde kendi isteklerinin gerçekleşmesine odaklı, karşı tarafın isteklerini göz ardı eden yıkıcı çatışma stratejileri uyguladıkları anlaşılmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip çalışanların, örgütsel çatışma yönetiminde ise çatışmayı olumlu yönde yönetip, önem vererek kazan-kazan yaklaşımı içerisinde yapıcı strateji ile hareket ettikleri söylenebilir (Üngüren ve diğ. 2009, s. 51).

#### **4.3.2.7 Yabancılaşma**

Yabancılaşma, örgüt içinde özdeşleşmenin aksine iş görenin örgütten soğuması, psikolojik olarak uzaklaşması, kendini çekmesi şeklinde ortaya çıkar. Yabancılaşmış iş gören, işine devam etse bile, kendisini tümüyle işine veremez, örgütün üyesi olarak göremez. Örgütün kendisine verdiği konumu, saygınlığı reddeder. İşini yaşamının bir parçası olarak görmemeye, işinden yaşamında söz etmemeye çalışır. Örgütün yönetimine, sosyal etkinliklere, işin dışındaki faaliyetlere sırtını döner, örgütü ve işi ile gurur duymaz. Örgüt dışında kendisine tatmin kaynakları arar. İş ortamı ve işe ilişkin tatminsizlik karşısında birey, çoğu kez kendini kapana kısılmış hisseder ve abartılı tepkiler verir (Aytaç 2005, s. 325).

#### **4.3.2.8 Engellenme**

Engellenme, beklenen ve hak edilen sonuçların, ödüllerin ve işlemlerin yerine fiilen gelmemiş olmasından kaynaklanan psikolojik bir tepkidir. Engellenmiş birey, haksızlığa uğradığına inandığı halde kendi başına çözüm bulamayan ve problem çözmede bloke olmuştur. Birey, isteklerinden yoksun kaldıkça, karşılaştığı güçlüklerin, engellerin önemini abartır. İş tatmini düşük olan çalışanlar da, bazı ihtiyaçlarını karşılayamamış ya da amaçlarına ulaşamamış, kısacası engellenmiş bireylerdir. Araştırmalar, iş tatmini düşük olan çalışanların suçluluk duygusu ve sorunlara çözüm getirememe davranış tipi gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çeşitli nedenlerle engellenen ve iş tatmini azalan çalışanların performanslarının yetersiz kalması, bireylerin suçluluk duygularının artmasına neden olur ve böylece bireyin yaşadığı hayal kırıklığı ve motive olmama problemleri giderek derinleşir (Minibaş, 1990; 94). Adaletsizlik ve haksızlık algılamaları, doğrudan doğruya kişilerin gelecekle ilgili beklenti ve umutlarını da büyük ölçüde azaltıcı etkilere sahiptir.

#### **4.3.2.9 Stres**

İş hayatının kaçınılmaz gerçeklerinden biri de strestir. Iwancevich, Gibson ve Donelley'in geliştirdiği ve günümüzde en çok kullanılan tanıma göre ise stres, bireysel

farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranım olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış veya iç hareket, durum ya da olayın organizmaya yansıyan sonucudur. İş hayatında yaşanan stres, hem çalışan açısından, hem de yöneticiler açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres, birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkıları stresin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle zarar görmekte ve azalmaktadır. Araştırmalara göre, stres, çalışanların işyerinde devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, işyeri bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Çalışanların birinde görülen stres, diğer çalışanları da olumsuz etkilemekte ve böylece, verimlilik düşmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu 2002, s. 17).

#### **4.3.2.10 Geriye dönüş davranışları**

Geriye dönüş davranışları, herhangi bir engellenme ve çatışma durumu karşısında, insanın ruhsal gelişim sürecinde yer alan daha önceki dönemlere doğru, daha kolay uyum gösterebildikleri ilkel davranışlara yönelerek gerileme göstermesidir. Arzu ve ihtiyaçları engellenen ve iş tatminsizliği yaşayan bireyler, çocukça tavırlar, ağlama, öfke ve kızgınlık, saldırganlık ve küsme gibi davranışlar gösterirler. Gerileme davranışlarına insanlar, karşılaştıkları sorunlar ve olaylar ile baş edemedikleri zaman sık başvururlardır (Eroğlu 2007, s. 72). Yetişkin insanların, iş hayatında karşılaştıkları sorunlar ile haksızlıklar karşısında, uygun bir şekilde mücadele etme ve başa çıkma donanımları bulunmadığı zaman, çoğunlukla hiç kimsenin kendiliğinden “sorun çözme” ya da “baş a çıkma” davranışı beklenilmeyen çocukluk psikolojisine, davranışsal olarak gerileme savunma davranışına yönelirler. Örgütlerdeki birçok haksız ve adil olmayan uygulama da, bir bakıma bunlarla yeterince mücadele edilmemesi ve bu dengesizliklerin mağduru olan işğörenlerin haklı bir direnç göstermeyip mevcut çıkmazı ve sorunu çocukça davranışlar göstermek suretiyle atlatmaya çalışmaları, bu tür uygulama ve işlemlerin sürüp gitmesinde önemli bir eken olarak görülmektedir.

#### **4.3.2.11 Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar**

Karşılaşılan bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış, devamlı şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan kimse, bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç alamayacağını bile bile tekrara yönelir. Çalışma hayatında da, bu tür hareketlere, çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak yaygın şekilde karşılaşılır. Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde yapılan değişikliklere yeniliklere karşı direnen iş görenlerde bu duruma çok sık rastlanmaktadır. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yönetimler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta oldukları yöntemleri en iyi yöntem kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirirler. Bu tür kimseler, psikolojik tatminsizlik içinde bulduklarından, böyle hareketlere başvururlar. Psikolojik tatminsizliğin giderdiği işletmelerde çalışan işçiler değişiklikleri daha az direnme ile kabul ederler (Aytaç 2005, s. 325).

#### **4.3.2.12 Psikosomatik Rahatsızlıklar**

Psikolojik bir stres durumu, bireyin beyinde bozukluklar ortaya çıkardığından bu tür bozukluklara psikosomatik hastalıklar adı verilir. Çalışma şartlarının kötülüğünden ve örgütteki çeşitli dengesizlikler yüzünden sahip olduğu işten pek tatmin duymayan iş görenler, çeşitli engellemeler ve çatışma durumları ile bir takım psikolojik zorlamalar karşısında, bazı psikosomatik belirtiler yaşayacaklardır. Bu bağlamda başlıca psikosomatik belirtiler şunlardır: Kalp çarpıntısı, boğazın ve ağzın kuruması, baş dönmeleri, aşırı yorgunluk, titreme ve sinirsel tikler, tükenmişlik hali, irkilme ve ürküntü hali, kekemelik ve ifade bozuklukları, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme, uyku düzensizliği, terleme, bulantı, baş ve sırt ağrılarıdır. Örgütlerdeki çeşitli dengesizlik hallerinin yol açtığı tatminsizlik, stres, kaygı ve huzursuzluklar bir süreklilik arz ediyorsa belirli bir süre sonra, insan bedeni üzerinde önemli tahribata ve zarara yol açmaktadır. Bu çerçevede, başlangıçtaki psikosomatik belirti ve işaretler, insan bedeninin tümünde ya da belirli bir kısmında işlev bozukluğuna ya da rahatsızlıklara ortam hazırlamaktadır. Başlıca, psikosomatik rahatsızlıklar olarak mide ve onikiparmak bağırsağı ülseri, kalp krizi ve rahatsızlığı, şeker hastalığı, yüksek tansiyon ve çeşitli deri

hastalıkları, kolit, astım, alerji gibi hastalıkları saymak mümkündür (Eroğlu 2007, s. 80).

#### **4.4 ETİK İKLİMİN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

Küreselleşmenin etkisiyle oluşan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin farklılık yaratma çabaları artarak devam etmektedir. Etik davranışların teşvik edilmesi ve dolayısıyla güven ortamının yaratılması işletmeler için önemli üstünlükler sağlamaktadır. Etik kodlara sahip örgüt çalışanları, yöneticileri, ortakları, tedarikçileri ve müşterileri kapsayan bir güven ağına sahiptir. Etik olmayan bir örgütte güven azalmaktadır. Artan güven ve iletişim örgütsel etikle ilgili paylaşılan değerler tarafından desteklenir (Demircan 2003, s. 45).

İşletmelerin, işgörenlerine adil davranmaları ve onlara uygun çalışma koşulları hazırlamaları, iyi işgörenlerin kazanılmasına, verimli çalıştırılmasına ve örgütte alıkonulmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin işgörenlerini bir üretim etmeninden daha çok, partner olarak görmeye başlamaları (Handy 1994, s. 171), onların işlerinden aldıkları tatmin düzeyini arttırmaya çalışmaları ve bu yöndeki harcamaların, verimlilik ve kalite artışı olarak kendilerine geri döneceğini anlamaları gerekmektedir. Çünkü günümüzde, en iyi yönetici ve işgörenleri bulup istihdam eden; onlara dürüst davranan; yeteneklerine inanç duyan; kişisel ve profesyonel gelişimlerine olanak tanıyan; güdüleyen ve mükemmelliği yakalamaları için ortam hazırlayan işletmeler, yönetici ve işgörenlerinin üst düzey başarıyı ile ödüllendirilmektedirler (Sonnenberg 1994, s. 8).

Etik iklimin etkili olduğu alanlardan birini iş tatmini olarak açıklamak oldukça mümkündür. Etik iklim ile ilgili olarak işgörenlerde kişisel tatmin iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi etik bir firmada çalışmanın verdiği tatmin, diğeri ise etik uygulamaların varlığı ya da işletme faaliyetlerinde etik uygulamaların görülmesinin yarattığı tatmindir (Üngüren ve Çevirgen 2009, s. 275). Etik bir iklim, dürüstlük ve güven gibi önemli değerleri yücelttiği için daha memnuniyet verici bir çalışma ortamı oluşmasına yardımcı olur, bu da iş tatmini seviyesini arttırmaktadır. Koh ve Boo (2001) çalışmalarında, etik

iklim ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki ortaya koymuştur. Çalışmanın sonucuna göre örgütte ne kadar olumlu bir etik iklim varsa çalışanların işlerinden aldıkları tatmin seviyesi de o derece yüksek olmuştur. Büyük olasılıkla örgütlerinin kendilerine karşı da adil olacağı algısına sahip olurlar. Bu durum da, muhtemelen onların iş tatminini arttıracaktır Benzer şekilde Vitell ve Davis (1990); Desphande (1996); Joseph ve Desphande (1997) de çalışmalarında etik iklim ile iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler. Sims ve Kroeck (1994) örgütün etik iklim uygulamalarını kullanarak çalışanlarının iş tatminlerini etkileyebileceklerini ortaya koymuştur.

Ayrıca, işletme içinde etik davranışlar üst yönetimce desteklendiğinde, iş tatminin arttığını gösteren başka çalışmalar da bulunmaktadır (Koh ve Boo 2004, Vitell ve Davis 1990). Diğer bazı çalışmalarda ise, işgörenlerin ve yöneticilerin pozitif etik iklim algılamalarının, onların iş tatminlerini arttırdığı belirlenmiştir (Schwepker 2001, Koh ve Boo 2001, Conine ve Rowden 2006, Okpara ve Wynn 2008). Çalışanın adalet algısı ve iş tatmininde rol oynayan diğer bir konu ise örgütsel adalettir. Çalışanlar örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemediklerine, kendilerine adil davranıp davranılmadığına, kendilerinin refah ve mutluluklarıyla ilgilenip ilgilenilmediğine, katkılarının kıymetinin bilinip bilinmediğine dair genel inanışlar geliştirirler. Örgüt tarafından kendilerine yapıldığını algıladıkları ve inandıkları muamelelere göre de kendi tutum ve davranışlarını şekillendirirler. Bu tutumların en önemlilerinden biri olan iş tatmininde örgütsel adalet algısının önemli bir yeri bulunmaktadır (Söyük 2007, s. 107).

Çalışanların örgütsel adalet algıları; yönetime olan güvenlerini, işten ayrılma niyetlerini, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerini, örgütteki uyumu ve iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olmaktadır (Greenberg 1990, s. 398). Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenmektedirler. İş tatminini etkileyen unsurlardan adil ücret dağıtımını aynı zamanda çalışanların dağıtım adaleti algısında etkili olmaktadır. Diğer bir konu ise performans değerlemedir. Yetersiz ve yanlış uygulamalar, örgüte bağlılığı ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir.



McFarlin ve Sweeney (1992), adalet algısı boyutlarından süreç adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel ve bireysel sonuçlar üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre süreç adaleti ve iş tatmini arasında orta düzeyli, süreç adaleti ve ücret tatmini arasında orta düzeyli, dağıtım adaleti ve iş tatmini arasında orta düzeyli ve dağıtım adaleti ile ücret tatmini arasında yine orta düzeyli bir ilişki elde edilmiştir. Ayrıca süreç adaletinin hem ücret tatminini hem de iş tatminini düşük düzeyde etkilediği, diğer taraftan dağıtım adaletinin ücret tatminini ve iş tatminini orta düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır (McFarlin ve Sweeney 1992, s. 632).

Çakar ve Yıldız (2009) örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırırken algılanan örgütsel desteğin bu ilişkiye aracılık edebileceğini düşünmüştür. Araştırmanın sonucunda süreç ve dağıtım adaleti algısı ile yapılan işten tatmin, yöneticiden tatmin ve ücret tatmini arasında anlamlı ilişki değerleri elde edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde dağıtım adaletinin süreç adaletine göre iş tatminini daha kuvvetli bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür (Çakar ve Yıldız 2009, s. 81).

Meydan (2010) çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri incelediği kapsamlı çalışmasını kamu eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerin olduğu ayrıca örgütsel adalet algısı boyutlarından süreç adaleti ve bilgisel adalet algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür (Meydan 2010, s. 180). Al-Zu'bi (2010), örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatmini ile olan ilişkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonucuna göre iş tatmini ile dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve örgütsel adalet algısı arasında düşük düzeyli ilişki değerleri elde edilmiştir (Al-Zu'bi 2010, s. 109).

## 5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TURİZM SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Turizm, insanların sürekli yaşadıkları yer dışına tatil, iş ve diğer amaçlarla yaptıkları seyahatler ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Turizm, Türk ekonomisinin son yirmi yıllık dönemde, piyasa güçlerine dayalı, dışa açık büyüme yapısı içinde, uluslararası pazara sunduğu tek “yeni” ürün olmuştur. “Dışa Açık Pazar” modelinde hedefin olmazsa olmaz şartı; uluslararası pazarlara yeni malların sunulabilmesidir. Türkiye, bu açık modele geçtiği dönemden bu yana uluslararası pazarlara “yeni mal” olarak sadece “turizm” i sunabilmiştir. 1985–2005 döneminde, turizm endüstrisinin hızla geliştiği iller; Antalya, Muğla ve Aydın bu dönemlere ait nüfus sayım sonuçlarına göre en yüksek oranlı nüfus artış hızının yaşandığı illerdir. Bu yöreler önemli ölçüde göç almıştır. Turizm sektörünün yarattığı istihdam ve gelir etkisi bu demografik hareketlerden de açık bir biçimde izlenmektedir. 2005 yılı ve sonrasındaki turizm sezonlarında artık, ülke nüfusunun yüzde 30’una yaklaşan bir büyüklükte yurtdışı turist girişine ulaşılmıştır. Bu talep büyüklüğünün yarattığı turizm hareketliliğine son dönemde giderek büyüyen yurtiçi turizm hareketliliği de eklendiğinde, toplam nüfusun yüzde 40’ına ulaşan ve yılın 6 ile 8 aylık dönemine sığan, yaygın aktiviteleri ile üretim ve hizmet sektörlerine yüksek talep oluşturan bir sosyo-ekonomik faaliyet yaşanmaktadır.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, turizm sektörü, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve dünya hizmet ticaretinin yaklaşık yüzde 30’unu tek başına oluşturan bir sektör haline gelmiştir. Turizm, ülke ekonomilerinin karşılaştığı dar boğazlarının aşılmasında adeta bir çıkış noktası haline gelmiş ve çoğu zaman diğer birçok sektör gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarını tamamlayabilmeleri için ihtiyaç duyulan döviz sağlama, ülkede üretim çeşitliliğini artırması ve en düşük maliyetle oluşturması bakımından çok önemli bir rol oynamaktadır. (Kar ve diğ. 2004, s. 112) Dünya Turizm Örgütü (DTÖ)’ne göre, turizm; istihdamı, yatırımı, ticareti ve gelişmeyi ifade eder. Turizm sektörü, bugün dünya gayrisafi hâsılanın önemli bölümünü oluşturan ve yaygın biçimde gelir, istihdam ve vergi gelirlerinin oluşturulmasında, ödemeler dengesi problemlerinin hafifletilmesinde, bölgesel ve ulusal ekonomik gelişmelere katkıda bulunmada rol

oynayan önemli bir faktör olarak yerini almıştır. Bu nedenle de turizm sektörü, Türkiye'nin ekonomik kalkınma stratejisinde anahtar sektör olarak kabul edilebilecek bir konuma sahiptir (Çımat ve Bahar 2003, s. 18).

### **5.1 KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI**

Konaklama, turizm sektörünün içinde yer alan en büyük birimlerdenidir. Konaklama sadece turistlerin yolculukları boyunca onların dinlenme ve geceleme gibi ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz aynı zamanda turist harcamaları içerisinde de en önemli harcama grubunu temsil eder. Örneğin İngiltere'de turistler harcamalarının yüzde34'ünü konaklamaya, yüzde23'ünü yeme-içmeye, yüzde14'ünü ise gezmeye ayırmaktadır (Sharpley ve Pender 2005, s. 15).

Konaklama işletmesi, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları seyahatlerde, geçici konaklama ve yeme-içme gibi zorunlu gereksinimleri başta olmak üzere, maddi ve manevi gereksinimlerinin karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal veya hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü bir endüstri olarak tanımlanabilir (Olalı ve Korzay 1993, s. 25).

### **5.2 KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI**

Otel, yapısı, donanımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisleridir. Diğer bir tanımlamaya göre ise otel, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyata ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir (Kozak ve diğ. 2000, 51). 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. Maddesinin A fıkrasının 2. Bendi hükmü uyarınca, 6 Temmuz 2000 Tarih ve 24101 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Ymmnetmeliği"nin 19. Maddesi oteli şu şekilde tanımlamaktadır. Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetlerin yanında, yeme-içme, spor,

eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesislerdir.

### 5.3 OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda farklı görüşler ve farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu nedenle her ülke kendi otel işletmelerinin özelliklerini dikkate alarak ayrı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Ayrıca otelcilik endüstrisinde ki gelişmeler, insanların dünya görüşleri, alışkanlıkları, ihtiyaçları ve zevklerindeki gelişmeler doğrultusunda farklı sınıflandırmalar da yapılmaktadır (Şener 2010, s. 22).

#### 5.3.1 Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma

1. 25 veya daha fazla odaya sahip olan çok küçük oteller
2. 25-100 odaya sahip küçük oteller
3. 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller
4. 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller

Bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirlemeye olanak sağlayan özellikler şunlardır (Olalı ve Korzay 1989, s. 56):

- a. Otel işletmesine yatırılan sermayenin büyüklüğü
- b. Oda sayısı
- c. İşletmede istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı
- d. Sosyal ve kültürel çalışmalara ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet, balo ve toplantı gibi salonların kapladığı alan (metrekare)
- e. İşletmenin eklentilerinden olup, seyahat acentelerine, kuaföre ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanılan yerlerin kapladığı alan (metrekare)
- f.

*Büyük Oteller:* En az 200 odalı, yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstün özelliklere sahip bulunan ve oda sayısına paralel olarak “1,1” oranı doğrultusunda iş görenin hizmet sunulan ve belli nitelikleri taşıyan otel işletmeleridir. Büyük otel işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır. Bunlar şu

şekilde belirtilmiştir (Olalı ve Korzay 1989, s. 63).

*Orta Büyüklükteki Oteller:* 40-80 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 25-50 iş gören tarafından görülen ve belirli nitelikleri taşıyan otel işletmeleridir.

- a. İstihdam edilen işçi sayısı büyük işletmelere oranla az olduğu için etkili bir kontrol sistemi uygulanabilir.
- b. Hiyerarşik kuruluş sistemi, yetkili organların az oluşu, kararların hızla alınışı ve uygulanışı üzerinde etken olur.
- c. Grup halinde çalışmak suretiyle büyük oteller gibi reklam ve rezervasyon olanaklarından yararlanabilirler.

*Küçük Oteller:* 10-20 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görülen ve aşağıdaki nitelikleri taşıyan işletmelerdir.

### **5.3.2 Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma**

Faaliyet sürelerine göre otel işletmelerini, devamlı oteller ve mevsimlik oteller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Şener 2010, s. 23).

*Devamlı Oteller:* Devamlı oteller, faaliyetlerini yıl boyunca sürdüren otellerdir. Şehir otelleri ile hava şartlarının ve iş koşullarının bütün yıl boyunca faaliyet sürdürmesine imkan bulan diğer oteller de bu gruba dahil edebilir.

*Mevsimlik Oteller:* Bu oteller yılın belli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı bulunan işletmelerdir. Bu oteller ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye değişiklikler gösterir.

### **5.3.3 Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma**

Sahiplik ilkesi açısından otel işletmeleri 3 grupta toplanabilir (Şener 2010, s. 24).

*Özel mülkiyete ait oteller:* Varlıkların tamamı özel kişilere ait olan otellerdir.

*Kamu kuruluşlarına ait oteller:* Varlıkların tamamı kamu kuruluşlarına ait otel işletmeleridir. Kamu kuruluşları, kuruluş kanununun izin verdiği ölçüde otel işletmeleri kurup işletebilirler. Örneğin; T.C, Türban A.Ş, T.C Emekli Sandığı A.Ş, T.C Vakıflar Genel Müdürlüğü.

*Karma Mülkiyetli Oteller:* Sermayesinin bir kısmının özel sektörde bir kısmının da

kamu kuruluşlarınca karşılanan otellerdir (Olalı ve Korzay 1989, s. 52).

#### **5.3.4 Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma**

Otel işletmelerini konaklamanın amacı bakımından 4 gruba ayrılabilir (Şener 2010, s. 24):

*Şehir Otelleri:* Bu oteller şehir merkezinde bulunan ve genellikle iş adamlarının bölgeye gelen yerli ve yabancı konukların işlerini takip etmek amacıyla kısa süreli konakladıkları işletmelerdir (Aktaş 2002, s. 29).

*Kıyı Otelleri:* Bu tür oteller; dinlenmek, eğlenmek, denize girmek, kumdan ve güneşten faydalanmak, doğayla içi içe olmak amacıyla uzun süreli tatil geçirmek isteyenlerin konaklamak istedikleri otellerdir (Şener 2010, s. 24).

*Dağ Otelleri:* Dağ havası, dinlenmek ve kış sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir. Bu oteller amaca uygun mimarı özellik ve hizmetlerle donatılırlar.

*Kaplıca Otelleri:* Kaplıca-kür otelleri, belirli rahatsızlıkları olan kişilerin uzun süre kalıp tedavi oldukları otellerdir. Bu otellerin kuruluş yeri seçimi yanında mutfağı ve diğer üniteleri amaca uygun olarak düzenlenir (Aktaş 2002, s. 29).

#### **5.3.5 Ulaştırma Amaçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması**

Otel işletmeleri, ulaştırma amaçlarıyla olan bağlantılarına göre şu şekilde gruplandırılmaktadır.

*Havaalanı Otelleri:* Bunlar uluslar arası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile havaalanı sahası içinde tahsis edilen ve genellikle uçak aktarması yapan yolcuların birkaç saatlik süre için yararlandıkları küçük otellerdir (Olalı ve Korzay 1989, s. 42).

*İstasyon Otelleri:* Genellikle büyük şehirlerin otobüs terminallerinin ve istasyonlarının civarında kurulan otel işletmeleridir (Şener 2010, s. 25). İstasyon otelleri Avrupa ülkelerinin klasik otel tipidir. Hemen hemen her şehirde istasyon civarında, otobüs terminallerinde kurulurlar (Olalı ve Korzay 1989, s. 42).

*Liman Otelleri:* Büyük liman şehirlerinde kurulan ve pek yaygın olmayan otel işletmeleridir.

Karayolları-Kavşak Otelleri: karayollarının kesiştikleri yerlerde kurulan ve otomobilli yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini veren otellerdir.

#### **5.4 OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Konaklama endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetlerin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

a) Otel işletmelerinin en önemli hizmet özelliklerinden birisi zamana karşı duyarlı olması ve zaman satmasıdır (Emeksiz ve Yolal 2005, s. 2). Otel işletmelerinde müşterilere sunulan hizmetler ve imkânlar, talebin oluşması ile ortaya çıkar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Şüphesiz o gün için satılmayan oda, işletme açısından ekonomik kayıptır. Otel odası satılmadığı durumda o günkü satışı başka bir güne aktarmak veya ertelemek mümkün değildir (Aktaş 2002, s. 26).

b) Otel işletmelerinde üretilen hizmetin üretimi ile müşterinin hizmeti tüketmesi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Üretimin ve tüketicinin aynı zamanda gerçekleşmesinden dolayı müşteriye eksiksiz, mükemmel bir ürün sunulması olanağı bulunmamaktadır. Çünkü hizmetlerin “üretim sürecine” müşteri birebir katılmaktadır. Otel işletmelerinin bu özelliği, hizmet üretiminin ilk seferde eksiksiz ve kusursuz yapılması zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Akbaba 2001, s. 63).

c) Otel işletmeleri yılın 365 günü, 24 saat hizmet sunarlar. Diğer birçok hizmet işletmesi çeşitli tatil günlerinde hizmetlerine ara verebilmekteyken, mevsimlik oteller hariç olmak üzere oteller, tüm yıl aralıksız hizmet sunarlar.

d) Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Otel işletmelerinde otomasyonun kullanılacağı alanlar sınırlıdır. Misafirlerin karşılanması, odanın temizlenmesi, yiyecek-içeceklerin servise hazır hale getirilmesi gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından yerine getirilmektedir (Çolak 2012, s. 26).

e) Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bakımından bölümler ile işgörenler arasında yakın bir işbirliğinin olması gerekir. Otel işletmeleri, birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde faaliyet yürüten, birden çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmeler olduğundan bu işletmelerde çalışan işgörenler arasında sıkı bir işbirliğine ihtiyaç vardır.

f) Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Otel işletmelerinin sundukları hizmetlere ilişkin talebin önceden kesin olarak bilinmesi çok güçtür. Otel işletmelerine olan talep sosyal, politik ve ekonomik koşullardan etkilenmektedir.

g) Otel işletmelerinin kurulması ve faaliyetine devam etmesi için büyük sermayeye ihtiyacı vardır. Ayrıca sermayenin büyük bölümü duran varlıklara ayrılmaktadır.

## **5.5 OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YERİ VE ÖNEMİ**

İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü, otel işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle direk ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir. Dolayısıyla, otel personelinin müşterilere sunmuş olduğu hizmet, turistik tüketicilerin tatmininde direkt rol oynamaktadır (Seymen 1995, s. 7).

İnsan faktörü dinamik yapısı ile bir örgütün yönünü belirlemektedir. Örgüte katılacak elemanlar, işe başvuran adaylar arasından özelliklerine göre, örgüte en uygunları seçilerek yapılmışsa, ekipten başarı beklentisi daha yüksek olacaktır. Bu sebeple işe, iş yerine, örgütün iklim ve yapısına en uygun adayı, seçebilmek gittikçe önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde insan unsurunun büyük önem taşıması, bu işletmelerde bu alanla ilgili ayrı bir bölümün olmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde bu alan insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır (Kozak ve diğ. 2000, s. 8).

İKY, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum, özellikle otel işletmeleri gibi insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü, otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan "insan" unsurudur. İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve "insanın insana hizmeti" olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda bilgi ve beceri gerektiren İKY ile mümkündür (Erdem 2002, s. 26).

Otel işletmelerinde İKY'nin başlıca görevleri; iş analizi, insan kaynakları planlaması, işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi, iş ve başarı değerlemesi, personelin



ödüllendirilmesi, ücret yönetimi, endüstri ilişkileri, mesleki sağlık ve güvenliğin sağlanması ve sosyal yardım ve hizmetlerdir. Aynı zamanda İKY'nin temel fonksiyonları olan bu unsurların etkin bir şekilde yürütülmesi işgörenlerin ve dolayısıyla işletmenin verimli çalışmasını sağlayacaktır (Şener 2010, s. 160).

## 6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar anlatılmış ve bu aşamalarda yapılanlar hakkında bilgiler verilmiştir.

### 6.1 YÖNTEM

#### 6.1.1 Araştırmanın Amacı

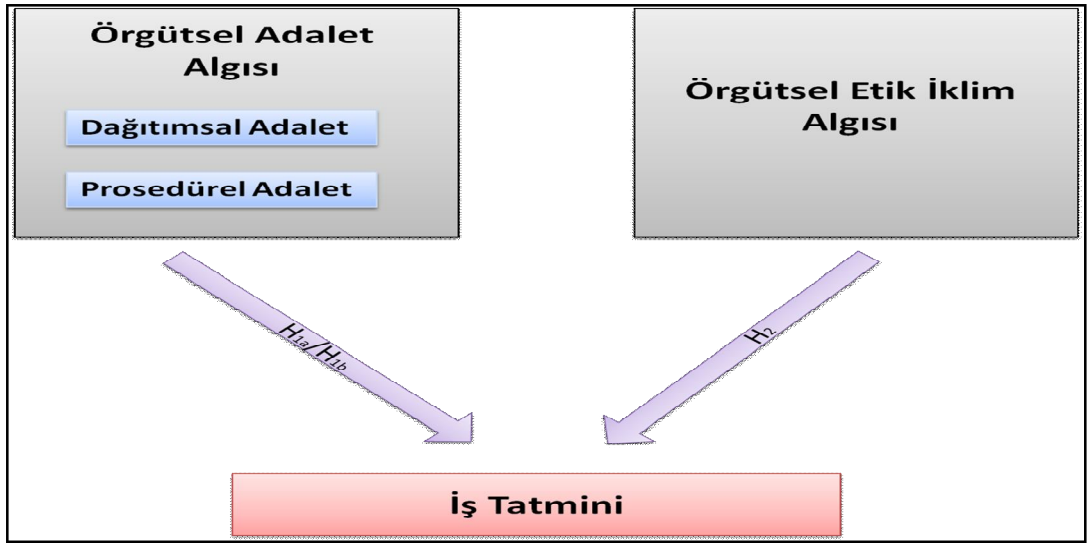
Turizm işletmelerinde yöneticiler, işgörenler ve aynı zamanda müşteriler arasındaki yoğun ilişkiler içinde ortaya çıkabilecek etik olmayan davranışlar, işletme içinde stresli bir ortamın oluşmasına neden olabilmekte ve bu durum işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Çevirgen ve Üngüren 2004, s. 273). Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, örgütsel etik iklimin ve örgütsel adalet algısı boyutlarının konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir.

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ile ilgili çalışmaların son dönemde artmasına rağmen hala konunun yeterince çalışılmamasından dolayı bu çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilen sonuçların konuyla ilgilenen uygulamacı ve akademisyenlere yol göstermesi beklenmektedir.

#### 6.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada örgütsel etik iklimin ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Literatürde etik iklim, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan bu çalışmalar baz alınarak aşağıdaki gibi bir model oluşturulmuştur.

Şekil 6.1: Araştırmanın Modeli



Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın 3 hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1a: Dağıtımsal adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H1b: Prosedürel adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H2: Etik iklimin iş tatminini pozitif yönde etkiler.

### 6.1.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

### 6.1.4 Etik İklim Ölçeği

Örgütsel etik iklim algısını ölçmede, Qualls ve Puto'nun (1989) ölçeğini temel alan Schwepker ve diğerlerinin (1997) geliştirdiği 7 ifadeden oluşan likert ölçeğinin 5'li derecelendirilmesi (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

### **6.1.5 Örgütsel Adalet Ölçeği:**

Örgütsel adalet algılarını ölçümlemek üzere, Niehoff ve Moorman (1993: 541) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışanların iş yerlerindeki örgütsel adalet algılamalarını tespit etmek için likert ölçeğinin 5'li derecelendirilmesi (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır ve ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır.

### **6.1.6 İş Tatmini Ölçeği**

Çalışanların iş tatminlerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu çalışmada iş tatmini ölçeği 3 ifadeden oluşmuş ve çalışanların işleri ile ilgili tatmin düzeylerini tespit etmek için likert ölçeğinin 5'li derecelendirilmesi (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

### **6.1.7 Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar**

Anketin, geri dönüş oranını artırabilecek şekilde tasarlanarak literatürde konuyla ilgili önemli çalışmalardan yararlanılmıştır. Bunun için anketin giriş kısmına anketin amacı, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına dair kısa bir giriş metni eklenmiştir. Ayrıca bu metnin altına sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum ve kıdemleri belirtilmiştir. Bu bilgilerin verilmesi, anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının artmasına yardımcı olması bakımından gereklidir. Ayrıca ankette isim sorulmaktan kaçınılmış, böylelikle ankete cevap verenlerin dürüst bir şekilde soruları yanıtlamaları sağlanmıştır. Dikkat edilen bir başka konu da, anketteki bütün soruların açık uçlu hazırlanmamış olmasıdır. Böylece cevaplayanın, soruları yanıtız bırakmasının veya çok zaman harcamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

## 7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan 206 kişiden anket yöntemi kullanılarak veri elde edilmiş ve elde edilen bu veriler üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 19.0 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: anketi cevaplayanların demografik ve işletme özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizleri. Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmiştir. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

### 7.1 ÖRNEKLEME AİT BAZI GÖSTERGELER

Tablo 7.1 incelendiğinde araştırmadaki katılımcıların yüzde 52.9'unun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonları incelendiğinde yüzde 86.9'unun personel, yüzde 11.2'sinin orta düzey yönetici ve yüzde 1.9'unun üst düzey yönetici olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.1: Katılımcılara Ait Bazı Özellikler**

Cinsiyet	N	yüzde	Çalışan Pozisyonu	N	yüzde
Erkek	109	52.9	Personel	179	86.9
Kadın	97	47.1	Orta düzey yönetici	23	11.2
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>	Üst düzey yönetici	4	1.9
	<b>Toplam</b>		<b>206</b>	<b>100</b>	
Çalışma yılı	N	yüzde	Çalışan Sayısı	N	yüzde
1 yıl	117	56.8	0-50 kişi	70	34
2 yıl	54	26.2	51-100 kişi	35	17
3 yıl	18	8.7	101-150 kişi	23	11.2
4 yıl	12	5.8	151-200 kişi	20	9.7
5 yıl	1	0.5	201-250 kişi	13	6.3
6 yıl	2	1	250 ve üstü kişi	45	21.8
10 yıl	2	1	<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>206</b>	<b>100</b>			

Katılımcıların işletmelerdeki çalışma yıllarına bakıldığında yüzde 56.8'inin 1 yıldır çalışmakta olduğu, yüzde 26.2'sinin 2 yıldır çalışmakta olduğu ve yüzde 17'sinin 3 ve daha fazla yıldır işletmelerde çalışmakta olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde

çalışanların büyük bir çoğunluğunun 1 ve 2 yıldır aynı işletmede çalışmakta oldukları turizm işletmelerindeki işgören devir hızının yüksek olmasından kaynaklanabilir. Kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki toplam çalışan sayılarının dağılımına bakıldığında, işletmelerin yüzde34'ünde 0-50 kişi, yüzde 17'sinde 51-100 kişi, yüzde 11.2'sinde 101-150 kişi, yüzde 9.7'sinde 151-200 kişi, yüzde 6.3'ünde 201-250 kişi ve yüzde 21.8'inde 250 ve üstü kişi çalışmaktadır.

## 7.2 ÖLÇEKTE YER ALAN İFADELERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 7.2'de ölçekte yer alan ifadelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Ölçekte yer alan derecelendirme 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- karasızım, 4 –katılıyorum ve 5- kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

**Tablo 7.2: İfadelere İlişkin Bulgular**

İFADELER	ORT	Sdt.
EC1: Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.	3,8010	1,11932
EC2: Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.	3,6165	1,12337
EC3: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	3,6068	1,15431
EC4: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.	3,5922	1,13856
EC5: Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez.	3,7767	1,12992
EC6: Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	3,6505	1,12366
EC7: Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	3,6214	1,16549
OJ1: Liderim tarafından bana verilen çalışma programım adildir.	3,2864	1,29559
OJ2: Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	2,7524	1,36930
OJ3: İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	2,7621	1,30542
OJ4: Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum.	2,7864	1,34817
OJ5: İşle ilgili yetkim ve sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.	3,0485	1,31690

OJ6: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararları tarafsız biçimde alır.	3,0874	1,23846
OJ7: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur.	2,8350	1,19427
OJ8: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	2,9078	1,17960
OJ9: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir.	3,2524	1,19934
OJ10: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlarla ilgili çalışanların sorgulamasına izin verir.	3,1165	1,16703
JS1: İşim bana başarıya duygusu veriyor.	3,5097	1,18008
JS2: İşim tatmin edicidir.	3,3350	1,22153
JS3: İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	3,3155	1,28118

### 7.3 FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). Faktör analizinin iki temel amacı vardır. Bunlar; 1- Değişken sayısını azaltmak ve 2- Değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Patır 2009, s. 70).

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler için SPSS 19 Paket Programı ile istatistiksel veri analizi gerçekleştirilmiştir. Örneklemden alınan yanıtların kendi aralarında nasıl gruplanacaklarını görmek için yapılan keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre faktörler beklenildiği gibi ayrılmıştır. Bu analize göre, açıklanan toplam varyans değeri TABLO 9'da da görüldüğü gibi yüzde 70,587'dir.

Araştırmada kullanılan örgütsel etik iklim ölçeği tek boyutlu çıkmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu etik iklim ile ilgili bir ifade istenen seviyede olmadığı için çıkartılmıştır ve ölçeğin son halinde toplam 19 ifade yer almaktadır. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet, üçü boyutundan olan Dağıtımsal Adalet ve Prosedürel Adalet kavramları ile değerlendirilmekte ve çalışmalarda bu iki boyut baz alınarak kullanılmaktadır. Bu

bağlamda örgütsel adaleti ölçen sorular varimax dönüşümlü faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda örgütsel adaleti ölçen iki boyut ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda elde edilen faktör yükleri tablodan da görülebileceği gibi (0,508) ve yukarıdır, bu da yeterli kabul edilen sınırın üzerindedir (Patır 2009).

**Tablo 7.3: Faktör analizi**

İFADELER	Eİ	DA	PA	İT
EC2: Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.	,858			
EC3: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	,857			
EC4: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.	,830			
EC1: Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.	,828			
EC5: Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez.	,663			
EC7: Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	,508			
OJ2: Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum		,827		
OJ4: Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum.		,814		
OJ3: İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum		,797		
OJ5: İşle ilgili yetkim ve sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.		,726		
OJ1: Liderim tarafından bana verilen çalışma programım adildir.		,676		
OJ8: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.			,788	
OJ7: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur			,758	
OJ9: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir			,712	
OJ6: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararları tarafsız biçimde alır			,643	
OJ10: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlarla ilgili çalışanların sorgulamasına izin verir			,597	



JS1: İşim bana başarma duygusu veriyor.				,853
JS2: İşim tatmin edicidir				,800
JS3: İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum				,749
Kullanılan Yöntem: Temel Faktör Analizi Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalization)				
Açıklanan toplam varyans: 70,587 Eİ: etik İklim; DA: Dağıtımsal adalet PA: Prosedürel Adalet; İT: İş Tatmini				

Tablo 7.3'te da görüleceği üzere Örgütsel Etik İklim, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet ve İş Tatminine ilişkin yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. En tatminkâr yük, “Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.” ifadesine verilen cevaplarda karşımıza çıkarak ve 0,858’lik yük ile etik iklimin ikinci ifadesi olmuştur. Açıklanan toplam varyans ise yüzde 74,463 olarak hesaplanmıştır.

#### 7.4 DEĞİŞKENLERE AİT GÜVENİLİRLİK ANALİZİ, KORELASYON KATSAYILARI, ORTALAMALARI VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 7.4’de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

**Tablo 7.4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Faktörler	Soru Adedi	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Etik İklim	6	,901
Dağıtımsal Adalet	5	,900
Prosedürel Adalet	5	,872
İş Tatmini	3	,837

Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır. Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach’ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Tablo ’e bakıldığında, alfa değerlerinin 0,837 ile 0,901 oranları arasında oluşu, tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ve uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içerisinde yer aldığını göstermektedir (Nunnally, 1978).

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel

yöntem korelasyon analizidir (Sümbüloğlu ve Akdağ, 2007). Araştırma modelindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları (r) Tablo 7.5'te yer almaktadır.

**Tablo 7.5 Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerler ile Korelasyon analizi değerleri**

	Ortalama	Std. Sapma	Etik İklim	Dağıtımsal Adalet	Prosedürel Adalet	İş Tatmini
<b>Etik İklim</b>	3.64	,932				
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	2.92	1,122	,492**			
<b>Prosedürel Adalet</b>	3.04	,972	,600**	,636**		
<b>İş Tatmini</b>	3.38	1,106	,385**	,483**	,524**	
** p < 0,01; * p < 0,05						

Ortalamalar değerlendirildiğinde, ankete cevap veren yönetici ve çalışanların, örgütsel adalet algılarında kararsız oldukları (2.92 ve 3.04), iş tatmin düzeyleri ile ilgili verdikleri yanıtlarda da kararsız kaldıkları (3.38) fakat örgütsel adalet ve iş tatmini algılamalarına göre örgütsel etik iklim algılamalarının daha yüksek olduğu (3.64) ve etik iklim algılamaları ile ilgili ifadeler katıldıkları görülmüştür.

Korelasyon katsayıları, incelenen değişkenler arasında yüzde1 hata payıyla anlamlı ve güçlü birebir ilişkiler olduğunu göstermektedir. Etik iklim ile dağıtımsal adaletin (r = ,492\*\*), prosedürel adaletin (r = ,600\*\*) ve iş tatminin (r = ,385\*\*) birbirleri ile güçlü bir şekilde ilişkilidirler. Dağıtımsal adaletin prosedürel adaletle (r = ,636\*\*) ve iş tatmini (r = ,483\*\*) arasında ilişki vardır. Prosedürel adalet ile iş tatmini arasında (r = ,524\*\*) ilişki olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloya göre bütün değişkenlerin birbiri ile anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

## 7.5 Regresyon Analizi

Hipotez testleri için regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmada bağımlı değişken iş

tatminidir. Aşağıda regresyon analizi tablosu verilmiştir ve gerekli açıklamalarda bulunulmuştur.

**Tablo 7.6: Değişkenlere ilişkin regresyon tablosu**

Bağımlı değişken: İş Tatmini	Standardize Katsayılar Beta $\beta$	t	Sig.
Etik İklim	,070	,942	,347
Dağıtimsal adalet	<b>,238</b>	<b>3,104</b>	<b>,002*</b>
Prosedürel adalet ,	<b>,330</b>	<b>3,954</b>	<b>,000*</b>
<b>F=30,938</b> <b>R<sup>2</sup>=0,315</b> <b>Sig.:0,000</b>			

\*PC 0.01

Etik iklim, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında kurulan çoklu regresyon modelinde dağıtimsal adalet, prosedürel adalet ve etik iklimin iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 30,938; p<0,01). Bu model, iş tatmini değişkenindeki değişimin yaklaşık yüzde 32'sini (R<sup>2</sup>=0,315) açıklamaktadır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerden dağıtimsal adalet ( $\beta= 0,238$ ) ve prosedürel adalet ( $\beta= 0,330$ ) iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir (PC 0.01). Etik iklim ise iş tatminini etkilememektedir.

Aşağıdaki tabloda kabul edilen ve reddedilen hipotezler yer almaktadır. Çalışma hipotezlerinden H1a ve H1b kabul ve H2 ret edilmiştir.

**Tablo 7.7: Hipotezlerin Kabul Red Durumu**

HİPOTEZLER		Kabul/Ret
H1a	Dağıtimsal adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H1b	Prosedürel adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkiler	KABUL
H2	Örgütsel etik iklimin iş tatminini pozitif yönde etkiler.	RET

## 8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Turizm işletmeleri emek yoğun üretime dayalı olmakla birlikte kıyasıya bir rekabetin içerisinde. Bu rekabet içerisinde sürekli kalabilmek için verdikleri hizmetin kalitesini sürekli arttırmaları gerekmektedir. Turizm işletmelerinin özellikle de konaklama işletmelerinin verdikleri hizmet kalitesi ile çalışan personelin niteliği arasında önemli bir ilişki vardır. Dolayısıyla konaklama işletmeleri nitelikli personel çalıştırmak zorunluluğu içerisinde. Turizm işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olması ve sektörün sezonluk bir özelliğe sahip olması konaklama işletmelerinin durumunu bu anlamda zorlaştırmaktadır. Bununla baş edebilmek için işletmelerin çalışanlarının iş tatminlerinin arttırmaları gerekmektedir. Bu çalışmada da konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel etik iklim ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların çalıştıkları işletmelerin resmi ve yazılı iş ahlakı kurallarına sahip olduklarını, bu işletmelerin iş ahlakı kurallarını teşvik ettiğini ve bu kurallara göre politikalar izlediklerini ve bu konuda da çalışanlarına bu durumları hissettirdiklerini belirtmişlerdir. Dağıtımsal adaletle ilgili ifadelere verilen yanıtlar genellikle katılmıyorum ve kararsızım arasında dağılmıştır. Özellikle çalışanların aldıkları ücretlerin ve çalışanlara verilen işlerin yükünün ve dağıtımının adil olmadığını belirtmişlerdir. Çalışanların yöneticilerin tutumlarına yönelik verdikleri yanıtlarda kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır. Çalışanların iş tatmini algılarının örgütsel adalet algılarına göre daha yüksek olmasına rağmen iş tatmin düzeylerinin de düşük olduğu söylenebilir. Araştırmada konaklama işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları işletmelerdeki örgütsel etik iklim algılamaları örgütsel adalet ve iş tatmini algılamalarından daha yüksektir fakat bu üç değişkende kişiler ortalamaya yakın yanıtlar vermiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet boyutlarının yani dağıtımsal adaletin ve prosedürel adaletin çalışanların iş tatmin düzeylerinde önemli etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç daha önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (McAuliffe 2009; Kutanis ve Mesci 2010).

Turizm işletmelerine ve araştırmacılara yönelik öneriler şöyledir;

İşletmeler örgütsel etik iklimini sağlıklı bir şekilde oluşturmalıdır. Bunun için işletmelerin kurumsal bir kimlik kazanmaları ve işletmelerin bu kimliğini yansıtan örgütsel etik kurallar belirlenmeli ve bu kuralların en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar benimsenmesi ve uyulması sağlanmalıdır.

Çalışanların örgütsel adalet algısı arttırılmalıdır. Örgütsel adalet algısını arttırmak için yöneticilerin davranış ve tutumlarının örgütsel adalet etrafında şekillendirilmesi çalışan ücretlerin yapılan işlere göre iyileştirilmesi ve yapılacak olan işlerde çalışanlara verilen işlerinin dağıtılmasında adil davranılması ve yöneticilerin gerekli zamanlarda çalışanlardan iş ve benzeri durumlar için görüş almaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara karşı eşit mesafede olmaları gerekmektedir ve işlerle ilgili çalışanlara bilgi vermeden kaçınmaları gerekmektedir. Böylece çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu yönde artabilir ve örgütsel adalet algısının artması iş tatmini olumlu yönde etkileyecektir. İş tatminin artmasıyla birlikte işgören verimliliği artacak ve işletmelerin verdiği hizmet kalitesi artacaktır. Turizm işletmelerinin en büyük problemlerinden biri olan işgören devir hızında iyileşmeler olacaktır ve sonuç olarak bu durumdan hem işletmeler hem çalışanlar olumlu yönde etkilenecektir.

Bu çalışmada zaman vb. sınırlılıklardan dolayı örneklem büyüklüğü 206 kişi ile sınırlandırılmıştır. Bir sonraki çalışmada örneklem büyüklüğü arttırılabilir. Yine bir sonraki çalışmada kıyı ve şehir otellerinde ya da başka turizm türlerine hizmet veren işletmelerde çalışanlar ayrı ayrı değerlendirmeye alınarak aynı konu incelenebilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Aktaş A., 2002. *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, 2. Baskı. Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
- Aşçıgil, S., 2001. *Friedrich Ebert Stiftung Ekonomi Forumu: iş etiği: eski sorunlar, yeni kavramlar, yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Basım Çözüm Reklam.
- Bingöl, D., 1997. *Personel Yönetimi*, 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bingöl, D., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Bayraktaroğlu, S., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bateman T. S., Richard, D. ve Zeithaml C. P., 1990. *Management: Function And Strategy*, Irwin Inc.
- Başaran, İ. E., 2000. *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3.Basım. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E., 1998. *Yönetimde İnsan İlişkileri- Yöneltil Davranış*, Ankara.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bass, B. M. (1981). 'Leadership Under Stress', Handbook of Leadership a Survey of Theory and Research, Ed. Stog Dills: The Free Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş., 2005. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Colquitt, A. J., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, P. C., 2005. *A Handbook of Organizational Justice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çolak, G., 2012. *Önbüro Hizmetleri*, 1.Basım. Trabzon: Murathan Yayınları.
- Emeksiz, M. ve Yolal, M., 2005. *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi: Getiri Yönetimi, Odalar Yönetimi, Bilgi Teknolojileri, Talep, Kapasite ve Fiyat Boyutlarıyla*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eroğlu, F., 2007. *Davranış Bilimleri*, 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Gordon, J. R., 1999. *Organizational Behaviour*, New Jersey, Prentice Hall.
- Greenberg, J. ve Baron, r., 2007. *Behavior in Organisation*, Prentice Hall, 2007.
- Handy, C., 1994. *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press.
- İçerli, L., 2010. *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*.
- Kantar, H., 2008. *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati.
- Kozak, N., Akoğlan, M. ve Kozak, M., 2000. *Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Miner, J. B., 1992. *Industrial – Organizational Psychology*. New York: McGraw – Hill International Editions – Psychology Series.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Olalı H. ve Korzay M., 1989. *Otel İşletmeciliği, Yön Ajans, İşletme Fakültesi Yayın No: 124*, İstanbul.
- Olalı, H. ve Meral, K., 1993. *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2003. *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.
- Öztürk, A., 1998. *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Pieper, A., 1999. *.Etiğe giriş*. İstanbul: Ayrıntı.

- Pender, R. ve Sharpley, L., 2005. *The Management of Tourism*, Sage Publications, London.
- Peter, J. L. ve Raymond, H., 1984. *Peter İlkesi*, (Çeviren: Melih Ölçer), No:292, İstanbul: Bilgi Yayınları,
- Post, J. E. ve Frederick, W. C., 1996. *Business and society*, 8. Edition.
- Robbins, S. R. Ve Judge. T. A., 2007. *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, 2007.
- Sonnenberg, F. K., 1994. *Managing With A Conscience*, McGraw-Hill, Inc., .
- Sümbüloğlu, K ve Akdağ, B., 2007. *Regresyon Yöntemleri ve Korelasyon Analizi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Telman, N. ve Ünsal, P., 2004. *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınevi,
- Thibaut, J. ve Walker, L., 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Şener B., 2010. *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, , 5. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tregold, R. F., 1991. *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler*, çev. Cevdet Aykan, İstanbul: Mert Yayıncılık, 131.
- TÜGİAD, 1992. *İş ahlakı ve türkiye’de iş ahlakına yönelik tutumlar*. İstanbul: TÜGİAD.
- TÜSİAD, 2009. *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, İstanbul: TÜSİAD.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. ve Acar, A. C., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O., 2000. *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası. İstanbul.

## ***Sürelî Yayınlar***

- Akbaba. A. ve Kılınç, K., 2001. Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12.
- Akbaş, T. T., 2010. Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), ss. 121- 137.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö., 2009. ‘360 Derece performans Değerlendirme Sistemi: Askerî İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama’ , *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23 (1), ss. 49-71.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç., 2013. ‘Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları’, *Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38 (137).
- Al-zu’bi H. A., 2010. “A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction”, *International Journal of Business and Management*, 12, ss. 102 – 109.
- Aydemir, M. ve Özkaya, H., 2003. Bilecik Özel Tıp Kapalı Cezaevi Çalışanları İş Tatmini Araştırması, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22- 24 Mayıs, Afyon, ss. 711-723.
- Aytaç, Ö., 2005. Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), ss. 319-348.
- Brickley, J. A., Smith, Ciford W. ve Zimmerman, J. 2002. Business ethics and organizational architecture. *Journal of Banking and Finance*. 269, ss. 1821- 1835.
- Conine, C. T. Jr. ve Rowden, R. W., 2006. Ethical Climate And Job Satisfaction In Small Business, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 18 (2), ss. 35-48.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. ve Victor, B. 2003. The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis. *Journal Of Business Ethics*. 46, ss. 127-141.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S., 2009. “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, ss. 68 – 90.
- Çakır, Ö., 2006. Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, Ankara.
- Çelenk, H. Ve Atmaca, M., 2010. ‘Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama’, *Marmara Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), ss. 187-202.
- Çetin F., Basım N. ve Karataş M., 2011. *Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü*, Celal Bayar İİBF dergisi 18(1), ss. 71-85
- Çevirgen, A. ve Üngüren E., 2009. Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi , *10. Uusal Turizm Kongresi* , 21-24 ekim, ss. 273- 28, mersin.
- Çımat, A. ve Bahar, O., 2003. Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, ss. 1-18.
- Delaney, J., 1995 ‘Morale Boosters’, *Black Enterprise*, 26 (2), ss. 34.
- Demirel, Y. ve Özçınar M. F., 2009. ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma’, *Aksaray Üniversitesi*



- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), ss. 132.
- Deshpande, S. P., 1996. Ethical climate and the link between success ethical behavior: an empirical investigation of a non-profit organization. *Journal Of Business Ethics*. **15**, ss. 315-320.
- Deshpande, S.P., 1996. The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, **15**, ss. 655-660.
- Doğan H., 2008. “A Research Study for Procedural Justice as a Factor in Employee Retention”, *Yönetim ve Ekonomi*, **15** (2), ss.61-71.
- Doğan, İ., 1990. ‘*Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*’, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, No:403.
- Elçi, M. ve Alpkan, L., 2009. The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*. **84**, ss. 297–311.
- [Erben, G. S. ve Güneşer, A. B., 2008. The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics, \*Journal of Business Ethics\*, 82 \(4\), ss.955 – 968.](#)
- Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C. J. ve Cotter. T., 2002. “Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?”, *Personality and Individual Differences*. 33, ss. 1325–1342.
- Genç, N., Güzel, A. ve Pamukoğlu, E. 2006. Aile işletmelerinde dış kaynak kullanımında sahip yönetici personel yönetici arasındaki tutum farkları. 2. *Aile İşletme Kongresi Kongresi*, 14-15 Nisan.İstanbul.
- Greenberg, J., 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, **12**, ss. 9–22.
- Greenberg, J., 1990. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, **16** (2), ss. 399 – 432.
- Güven, M., Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Taşlıyan, M., 2004. Kobi yöneticilerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk algılaması; K.Maraş kobilerinde bir araştırma, *1. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, 11-12 Aralık, ss. 799-809, İstanbul.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R., 1980. *Motivation Through the Design of Work*, Readings, MA: Addison-Wesley.
- Haris, E. G., Andrew B. A. ve Jack H. W., 2006. ‘Role Stressors, Servis Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes: An Empirical Analysis’, *Journal of Business Research*, **59**, ss. 408.
- Ioma. (2004). Pay for Performance Report. Issue 04-2, Erişim: 26.01.2006 www.ioma.com, 9-14.
- Irak, D.U., 2004. Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazarları*, **7**(13), ss. 25-43
- Joseph, J. ve Desphande, S. P., 1997. “The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction of Nurses”, *Health Care Management Review*, **22**, 76- 81.
- Kar, M., Zorkirişçi, E. Ve Yıldırım, M., 2004. Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, ss. 87-112.
- Kaynak, T., 1990. ‘*Organizasyonel Davranış*’, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 117.
- Kılınç, İ. ve Ağraş, S., 2010. *İş Etiği*. (Editör: Derya Ergun Özler). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Bursa: Ekin, ss. 65-78.
- Koh, H. C. ve Boo, E. H. Y., 2004. Organisational Ethics And Employee Satisfaction

- And Commitment, *Management Decision*, **42**(5), ss. 677-693.
- Koh, H.C. ve Boo, E.H.Y., 2001. The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, **29**, ss. 309-324.
- Konovsky, M.A., 2000. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management*, **26**(3), ss. 489-511.
- Kutunis, R. Ö. ve Mesci, M., 2010. Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **19**(13), ss. 527-552.
- Lu, H., Alison E. W. ve Barriball. K. L., 2005. "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*. **42**, ss. 211–227.
- Mahmutoğlu, A., 2009. Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler. *Türk İdare Dergisi*. **81** (463-464), s. 225-249.
- Martin, K. D. ve Cullen, J. B., 2006. Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, **69**, ss. 175-194.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve 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**, ss. 738-748.
- McAuliffe, E., Manafa, O., Maseko, F., Bowie, C. ve Whitee, E., 2009. "Understanding Job Satisfaction Amongst Mid-Level Cadres in Malawi: The Contribution of Organisational Justice", *Reproductive Health Matters*, **17**(33), ss. 80–90.
- Mcfarlin, D. B. ve Sweeney, P. D., 1992. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, **35** (3), ss. 626 – 637.
- MEGEP (Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), 2006. *Tüm Alanlar Meslek Etiği*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.
- Minibaş, P. J., 2008. *İletişim ve kültür adalet duygusunu nasıl etkiler?*, Yönetim, iletişim, kültür (Ed: J. Minibaş Poussard, T. Erkmén). İstanbul: Arıkan Yayınları, ss. 109-127.
- Nalbant, Z. E., 2005. İşletmelerde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı. *Yönetim ve Ekonomi*. **12**, ss. 193-201.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H., 1993. Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, **36**:3, ss. 527-556.
- Nielsen, İ. ve Smyth, R. 2008. "Job Satisfaction and Response to Incentives Among China's Urban Workforce", *The Journal of Socio-Economics*, **37**, ss. 1921–1936.
- Okpara, J. O. ve Wynn, P., 2008. The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria, *Journal of Management Development*, **27** (9), ss. 935-950.
- Oksay, A. 2005. "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. 2002. İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, [www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.html](http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.html), Erişim: 11.04.2009
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S., 2005. Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları,

- Hedefleri ve Yönetimi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **6** (1), ss. 95-106.
- Özdevecioğlu, M. ve ÇELİK, C., 2009. ‘Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **23** (1), ss. 93-111.
- Özen, J., 2002. Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, **5**, ss. 107-117.
- Özgener, Ş. Organizasyonlarda iş ahlakının kurumsallaşması [online]. <http://www.igiad.com/isahlaki/makaleler/sevkiozgener.htm>. [ziyaret tarihi 20.02.2014].
- Pardue, H., 2002. İnsan kaynaklarına farklı bir bakış; etik değerler, Human resources. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*.
- Parsons, E. ve Broadbridge, A., 2006. “Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, **13**, ss. 121– 131
- Patır, S., 2009. Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **23** (4).
- Pelit, E.ve Arslantürk, Y., 2011. Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **16** (1), ss.163-184.
- Qualls, W.J. ve Puto, C.P., 1989. Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions, *Journal of Marketing Research*, 26 (May), ss. 179–192.
- [Rooplekha, K.](#) ve Daador, S., 2004. [A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers](#), *İş Etiği Dergisi*, **49** (1), ss.13-26.
- Sancar, M., 2009. “Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus” (World Conference on Educational Sciences 2009), *Procedia Social and Behavioral Sciences*. s. 2855–2864.
- Sayın, U. F., 2009. İşletmelerde *Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü, Ankara.
- Schminke, M., Ambrose M. L. ve Neubaum, D. O., 2005. The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **97**, ss. 135–151.
- Schwepker, C. H. Jr., 2001. Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover İntention İn The Salesforce, *Journal of Business Research*, **54**, ss. 39– 52.
- Schwepker, C.H. Jr., Ferrell, O. C. ve Ingram, T.N., 1997. The Influence of Ethical Climate on Role Stress in the Sales Force, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, ss. 99–108.
- Shapira-Lishchinsky, O. ve Rosenblatt, Z., 2009. [Perceptions of Organizational Ethics as Predictors of Work Absence](#): A Test of Alternative Absence Measures, *Journal of Business Ethics* , **88** (4), 717-734.
- Sims, R. L. ve Kroeck, G. K., 1994. “The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover”, *Journal of Business Ethics*, **13**, ss. 939-947.
- Şahin, D. N., Erdem, R. Ve Çukur, C. G., 2007. Örgütsel Adalet ve Kültür İçinde,

- Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış, *Türk Psikologlar Derneği*, ss. 183-230, Ankara.
- Tanrıverdi, H. 2006. Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **3** (1), ss. 1-29.
- Tarkan, G. ve Tepeci, M., 2006. Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma *Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi*, **17**, , ss.137-152
- Ünal, A., 2005. ‘Avrupa’da Kısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri’, *Kamu-İş*, **1**, ss. 111-128.
- Varinli, İ., 2004. Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirmeleri Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*. **4** (1-2), ss. 44-53.
- Vecchio, R. P., 2006. *Organizational Behavior – Core Concepts*. USA: Thomson South – Western.
- Victor, B. ve Cullen, J. B., 1988. The Organizational Bases of Ethical Work Climate. *Administrative Science Quarterly*, **33** (1), ss. 101-125.
- Vitell, S.J. ve Davis, J.L., 1990. The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, **9**, ss. 489-494.
- Wimbush, J. C. ve Shepard, J. M. 1994. Toward an Understanding Of Ethical Climate: Its Relationship To Ethical Behavior And Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*, **13**, ss. 637-647.
- Yürür,Ş., 2008. Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **13**, (2), ss. 295-312.

## ***Diğer Yayınlar***

- Aktan, C. C., 2007. İş ahlaki ve sosyal sorumluluk kavramı [online]. [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-is-ahlaki.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-is-ahlaki.pdf). [ziyaret tarihi 19.01.2014].
- Akpınar, G., 2007. “Bütçesel Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aksel, İ., 2003. *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aliyeva, A., 2013. *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Ankara.
- Beşiktaş, İ., 2009. *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bölüktepe, F. E., 1993. *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*, Basılmış Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çakmak, K. 2005. *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Demircan, N., 2003. *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.
- Dilek, H., 2005. *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Basılmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Dönertaş, C., 2008. *Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Eker, G., 2006. *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, İzmir.
- Elçi, M., 2005. *Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eroğlu, G. G., 2009. *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Eser, G., 2007. *Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fatih, T., 2007. “*Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Halıcı, A., 2000. *İşletme işlevleri açısından iş etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmelere yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul

- üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Karaca, S., 2001. *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum
- Karabay, E., 2004. *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, Ç. ve Necla, H., 2006. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Meydan, C. H., 2010. *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Minibaş, J., 1990. *Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Olguntürk, E., (2005). *Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önderoğlu, S., 2010. *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Özdemir, L., 1993. *İşgören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi ve Bir Uygulama*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Özyer, K., 2010. *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S., 2005. *Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Robinson, K. L., 2004. *The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*, A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, ss. 1-156.
- Soydan S., 2011. *Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisan Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Söyük, S., 2007. *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toplaoğlu, I. 2010., *İşgörelere adalet ve etik alguları açısından örgütsel güvenle örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara.
- Torun, M. K., 2013. *Turizm alanında lisans ve önlisans eğitimi veren kurumlarda etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- Uysal, D., 2002. *Örgütlerde Kişilerarası Adil Davranış Algısı İle İletişim Tarzı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yağmur, A. 2013. *Etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranışlara etkisi: ampirik bir çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Yıldırım, A. 2010., *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalı. Karaman.
- Yürür, Ş., 2005. *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

## **EKLER**



## EK A1: Anket Soruları



Bu anket formu, yüksek lisans araştırma projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye’deki firmaların iş ahlakı özelliklerinin tespit edilmesi ve bunun çalışan personel üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla...

**Yüksek Lisans Öğrencisi: GÜRCAN KARADUT**

**Cinsiyetiniz:** a) Kadın b) Erkek

**Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:** ..... yıl

**İşletmedeki Pozisyonunuz:** a) Personel b) Orta D. Yönetici c) Üst D. Yönetici  
d) İşortağı/Patron e) Diğer.....

**İşletmedeki çalışan sayısı:** .....

1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- karasızım, 4 –katılıyorum 5- kesinlikle katılıyorum

EC1: Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.	1	2	3	4	5
EC2: Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.	1	2	3	4	5
EC3: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.	1	2	3	4	5
EC4: Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.	1	2	3	4	5
EC5: Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez.	1	2	3	4	5
EC6: Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	1	2	3	4	5
EC7: Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.	1	2	3	4	5
OJ1: Liderim tarafından bana verilen çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
OJ2: Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
OJ3: İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
OJ4: Çalışmamın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

OJ5: İşle ilgili yetkim ve sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
OJ6: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararları tarafsız biçimde alır.	1	2	3	4	5
OJ7: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur.	1	2	3	4	5
OJ8: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	1	2	3	4	5
OJ9: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlar net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir.	1	2	3	4	5
OJ10: Bu kurumda yöneticim işle ilgili kararlarla ilgili çalışanların sorgulamasına izin verir.	1	2	3	4	5
JS1: İşim bana başarıya duygusu veriyor.	1	2	3	4	5
JS2: İşim tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
JS3: İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı :** Gürcan KARADUT

**Sürekli Adresi :** Mimar Sinan Mahallesi Ekşioğlu Beş Yıldız 3.Etap A-3 D- 31  
Çekmeköy /İstanbul

**e-Mail:** karadutgurcan@gmail.com

**Doğum Yeri ve Yılı :** Ankara - 18.10.1976

**Medeni Durum:** Evli

**Yabancı Dili :** İngilizce

**Lisans :** Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu 1995-2000

**Yüksek Lisans :** Bahçeşehir Üniversitesi - 2013

**Enstitü Adı :** Sosyal Bilimler

**Program Adı :** İnsan Kaynakları

**Çalışma Hayatı :** 2013- ..... Batı Kurumsal Tedarik ve İnşaat A.Ş

2013- ..... Yemekshah, Etik Yemek Danışman

2009 -2013Bahçeşehir Servis Grup A.Ş Genel Müdür Y.

2002 -2009Sofra Yemek Üretim Hizmetleri A.Ş

1998-2000 Balıkesir Üniversitesi Sosyal Tesisleri, İşletme Müdürü

1997-1998 Tropikal Apart Otel, Kiralama Yolu ile işletmecilik

1996-1997 Bodrum Bardakçı Otel İşletme Müdürü

### **Seminer ve Kurslar:**

-Liderlik, Kalite Standartları ve Denetleme Dubai 2005

-Temel İnsan Becerileri İstanbul Liderlik, Kalite Standartları ve Denetleme Dubai 2009

-Takım Çalışması, Farklı Müşteri Yaklaşımları Dubai 2009

-Restoranlarda Kalite Kontrol Sistem Kurulumları 2010

-Hizmet Alımları ve Kritik Kontrol Noktaları Antalya 2010

-Kurumsal Hayatta Etkileme ve İkna Semineri, İstanbul 2010

-İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi, İstanbul 2011

-Sorun Çözme Kültürü Semineri, İstanbul 2011

-Örgütsel Davranış İstanbul 2012

-Kariyer Planlama İstanbul 2012

-Pişirme Teknikleri İstanbul 2012

-Mutfak Ekipmanları Milano 2012