

# İş Tatmininde Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin Rolü

Büşra KELEŞ • Dr. Mehmet SEYHAN



# İş Tatmininde Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin Rolü

Büşra KELEŞ

Dr. Mehmet SEYHAN



Published by  
**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**  
Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep  
☎ +90.850 260 09 97  
📞 +90.532 289 82 15  
🌐 www.ozguruyayinlari.com  
✉ info@ozguruyayinlari.com

---

## İş Tatmininde Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin Rolü

Büşra KELEŞ • Dr. Mehmet SEYHAN

---

Language: Turkish  
Publication Date: 2024  
Cover paint by Aysun Derici  
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0  
Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**ISBN (PDF):** 978-975-447-873-0

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub436>

---



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>  
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

---

Suggested citation:

Keleş, B., Seyhan, M. (2024). *İş Tatmininde Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin Rolü*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub436>. License: CC-BY-NC 4.0

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguruyayinlari.com/>*

---



Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SEYHAN danışmanlığında yürütülen “ÖRGÜTSEL ADALET VE ETİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ HALICILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” isimli tez çalışmasından türetilmiştir.



# İçindekiler

1	Kavramsal Çerçeve	5
	Örgütsel Adalet	5
	Etik Liderlik	27
	İş Tatmini	46
	Konu ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	63
2	Yöntem	69
	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	69
	Araştırmanın Amacı Ve Önemi	71
	Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	71
	Veri Toplama Araçları	72
3	Bulgular	75
	Demografik Bulgular	75
	Ölçeklerin Yapısal Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizleri	77
	Betimleyici İstatistikler	82
	Regresyon Analizi ve Düzenleyici Etki Analizleri	86
	Sonuç ve Öneriler	89
	Kaynaklar	95
	Ekler	115



## GİRİŞ

---

İşletmelerin temel amaçları mevcuttaki tüm kaynaklarını en verimli ve etkili bir biçimde kullanarak varlıklarının devamlılığını sağlamaktır. Burada en önemli rekabet faktörü olan insan unsurunun belirlenmiş bir hedef doğrultusunda yönetilebilmesi için bir liderin varlığına ihtiyaç duyulduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Günümüzde sürekli olarak gelişim ve değişimlere bağlı, örgütlerde olası karmaşa ve belirsizliklere karşı etik liderlik vasıflarına haiz güvenilir bir lidere her vakit ihtiyaç duyulmuştur. Gücünü otoriteden değil yalnız kendi inancından alan ve çalışanlara baskı uygulamadan liderlik yapılan örgütte çalışan bireyler işleri zorunlu bir şekilde değil de gönüllü olarak yürütürler (Yayasan vd., 2019: 277-278).

Örgütlerde yöneticiler tarafından gerçekleştirilen etik dışı davranışlar çalışanlarda olumsuz etki bırakmakta ve bu da çalışanların iş tatmininin azalmasına sebep olmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların gereken başarıyı sağlaması ve bu duruma bağlı olarak iş tatminlerinin artırılması için yöneticilerin örgütlerde etik kurallara uygun olarak hareket etmesi, bu kuralları benimsemesi ve çalışanların etik liderlik algılarını güçlü tutması gerekmektedir.

Örgütsel adalet örgüt içerisinde yöneticilerce alınan kararların çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığıyla ilgilidir. Çalışanların yöneticilerin almış olduğu kararları adaletli bulması örgüt içerisindeki iş tatmin düzeylerini de



artıracaktır. Örneğin; çalışanların aldıkları ücret veya çalışma saatleri örgütsel adalet algılarını şekillendirecek, bu durum da doğrudan iş tatminine etki edecektir.

Vroom (1967: 99) iş tatminini, çalışanların yapılan iş sonucunda işle ilgili geliştirdikleri duygu durumu şeklinde ifade etmektedir. İş sonucu yarar sağladığını hisseden çalışanlar için iş memnuniyeti, iş sonucunda olumsuz düşünceler hisseden çalışanlar içinse iş memnuniyetsizliği söz konusu olmaktadır. Etik liderlik ve örgütsel adalet algılarının güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar daha verimli ve üretken olup iş tatmin düzeylerinde de gözle görülür bir artış sağlanmış olacaktır.

İçinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı olarak nitelendirilmesi ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı bir şekilde ilerlemesi sebebiyle iş hayatında sürekli yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle yöneticilerin işgörenlere karşı tutumlarını açıklayan örgütsel adalet ve etik liderlik gibi kavramlar örgütler ve kişiler için büyük önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak örgütsel adalet ve etik liderlik kavramlarının doğrudan etkilediği iş tatmini de üzerinde durulması gereken başka bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacının örgütsel adalet ve etik liderlik algısının çalışanların iş tatmin düzeylerine olan etkisini belirlemek ve aralarındaki nedensellik bağımlı açıklamak olduğu söylenebilir. Bu nedenle yapılan çalışmada halıcılık sektörü çalışanlarından oluşan katılımcıların örgütsel adalet ve etik liderlik algılarının iş tatmin düzeyi üzerindeki etkileri incelenmiş ve bunlara ek olarak demografik faktörlerin örgütsel adalet, etik liderlik ve iş tatmini üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur.

Bu doğrultuda yapılan çalışmayla ilgili olarak literatürü incelediğimizde ulusal ve uluslararası alan yazında bu üç

değişkenin ayrı ayrı incelendiği çalışmalara rastlamak mümkün olsa da üç değişkeninin birlikte incelendiği çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu amaçla farklı örneklerle ve farklı sektörlerde yapılacak ampirik çalışmaların bu değişkenlerin birbirine olan etkilerini açıklamadaki ölçülebilir pozitivist bilimsel değerini artıracığından yapılan bu çalışmanın diğer bir amacı da alan yazına bu açıdan katkı sağlamaktır.



# Kavramsal Çerçeve

Örgütsel adalet ve etik liderliğin iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında belirlenen örgütsel adalet, etik liderlik ve iş tatmini kavramları geniş kapsamda incelenerek araştırmaya ilişkin kavramsal çerçeve belirlenmiştir.

### **1.1.Örgütsel Adalet**

Çalışmanın bu bölümünde örgüt ve adalet kavramları incelenerek örgütsel adalet kavramı geniş boyutta ele alınmıştır. Aynı zamanda örgütsel adaletin önemi vurgulanarak ve örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel adalete ilişkin literatürde ortaya konulan kuramlar açıklanmıştır.

#### **1.1.1. Örgüt, Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramları**

Örgüt, kişi ya da kuruluşların ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla toplandığı birlik olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kavramı ile ilgili yapılan farklı bir tanım ise kişinin önceden oluşturulmuş davranış şekilleri, görevler ve mesuliyetler etrafında toplanmasıyla oluşan;

birbiriyle ilişkili eylemlerin ortaya konulması için belirtilmiş bir hedef ya da hedef grubuna yönelik oluşturulan, bütünlüğü ve süreklilik arz eden toplumsal oluşumdur (San, 2017:16).

Adalet kavramı sosyal bilimlerin konusuna girmiş, çok farklı perspektiflerden ele alınmış bir konudur (Greenberg and Bies, 1992:433). Bu nedenle literatürde birçok farklı tanımı bulunmaktadır.

Adalet kavramı Türk Dil Kurumunca “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, herkese kendine uygun düşeni ve hakkı olanı verme” olarak belirtilmiştir (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26.04.2021). Adalet, toplumsal bir varlık olarak vuku bulan insanın en önemli gereksinimleri arasında bulunmakta ve toplulukları; hukuk, hak ve eşitlik gibi nosyonların ışığında bir arada bulundurmaktadır (Karacağoğlu ve Yörük, 2012:49).

Örgütsel adalet kavramının tanımı literatürde farklı şekilde bulunmaktadır. Aynı pozisyondaki çalışanlara eşit davranılmasını uygun görmüş olan adalet unsuru, örgütsel açıdan bakıldığında “çalışanların hak ve cezalarının örgüte olan müeyyideleri yönünde olması” şeklinde tanımlanabilir (Sökmen, vd. 2013:6).

### 1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Örgütsel adalet kavramının kaynağı Adam Smith tarafından ortaya atılan “Eşitlik Teorisi” ne dayanmaktadır. Smith’in eşitlik teorisinin temel noktası, insanların eşit muameleye tabi kılınmalarını gerektiren insanın öz doğasıdır. Smith örgütsel adaleti “örgütte bulunan çalışanların ifa ettikleri işin sonucunda elde ettikleri davranış ve tutumları aynı sektörde şahsen aynı işi ifa eden farklı örgütteki çalışan

kişilerle karşılaştırarak kazanımlarını yorumlama fikirleridir” şeklinde tanımlamıştır (Bayat, 2020:48).

Örgütsel adalet kavramının literatürde birçok farklı tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan birçoğuna şu şekilde değinebiliriz;

Örgütsel adalet kavramını ilk kez literatüre kazandırmış olan Greenberg (1987), örgütsel adaleti “çalışanların örgütsel olayları, uygulamaları ve kuralları adalet ilkesine göre ele alarak, bireylerin örgütsel görev ve rollerinin açık özelliklerine dayanan, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzey algısı” olarak açıklamıştır. Greenberg’e göre örgütsel adalet algısı, çalışanların seçimi, ödüllendirme, performans değerlendirme, maaş ya da başka türlü çıkarlar elde etme aracılığıyla şekillenir (Greenberg, 1987).

Cropanzano’ya göre örgütsel adalet; yönetsel durumların ahlaki ve etik yönü üzerine yapılan bireysel bir değerlendirmedir (Cropanzano, 2007:35-36). Taylor örgütsel adaleti, çalışanların öz değerleriyle ilgili olarak bireysel değerlendirme kademeleriyle, adalet olgusuna göre örgüt ortamında paylaşılması, karar makamı şahısların çıktıkları paylaşılması sırasında süreçleri doğru bir şekilde izlemesi olarak tanımlamaktadır (Taşkiran, 2011:93-95). Beugre ise örgütsel adaleti toplumsal bir sistem olarak karşımıza çıkan örgüt içerisindeki astlar, üstler, emsaller ve bunlar arasında bulunan ilişkilerde oluşan toplumsal ve ekonomik varyasyonlara yönelik ortaya çıkan adalet anlayışıdır (Beugre, 1998:8).

Yapılan tanımlardan hareketle örgütsel adaleti özetleyecek olursak; örgütte bulunan ast, üst ve emsallerin bireysel değerlendirme yapılarak adalet kavramının bu ortamda paylaşılması ve karar makamlarının ahlak ve etik ilkeleri göz önünde bulundurularak çıktılarının paylaşılması süreçlerini doğru bir şekilde izlemesidir.

Örgütsel adaletin, çalışan fertlerin kişisel tatmini ve örgütün etkili şekilde işlevlerini yürütebilmesi için gerekli olduğu, adaletsizliğin de örgütsel bir problem kaynağı olarak görülmesinin zorunluluğu uzun zamandır sosyal bilimciler tarafından kabul edilmektedir. Bu anlamda, örgütsel adalet örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında inceleme konusu yapılmış ve bu incelemenin nedeni olarak da adalet algılarının örgütsel davranış üzerine etkileri açıklanmıştır. Adaletli algılayış pozitif tutumlara yol açar, çalışan kişilerin kendisini örgütün saygın ve değerli üyesi olarak görmelerini, yönetici ve çalışma arkadaşları ile uyumlu ve güvene dayalı bağları güçlendirmelerini sağlamasının yanı sıra adaletsiz davranışlar örgütlerin amacına ulaşmasını güçleştiren saldırganlık ve hırsızlık gibi negatif tavırlara yol açar (Cihangiroğlu ve Yılmaz: 199).

Örgütsel adalet; örgütsel davranış, yönetim ve uygulamalı psikoloji alanlarında geniş bir şekilde araştırılan bir konu başlığıdır. Birçok araştırmada örgütsel adaletin hem çalışanlar hem de örgüt açısından mühim sonuçları olduğu gösterilmektedir. Şüphesiz, adalet, örgüt çalışanları için mühim bir isteklendirme aracıdır. Örgüt çalışanlarının adalet anlayışı eksik olduğunda, moralleri düşer, örgütü terk etme ihtimalleri artar; bunun yanı sıra ise örgüt karşısı bazı faaliyetlerde de bulunabilirler (Parker and Kolhmeyer, 2005:357). Örgüt çalışanları genellikle adaletle alakalı konuları örgütsel mükafatların adaletsiz olarak yönetilmesi ve adaletsiz örgüt çalışan değerlendirmeleri gibi yöneticiyle aralarında çatışmalara sebep olan kaynaklar olarak açıklamıştır. Bununla beraber bazı çalışmalar göstermektedir ki pozitif adalet anlayışı örgüt çalışanları arasında işbirliği içeren davranışlara neden olmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz:199). Adalet anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiğiyle ilgili Moorman'ın 1991 yılındaki çalışmasının sonuçları bu duruma örnek olarak

gösterilebilir. Bu sebeple örgütsel adalet ile ilgili literatür çalışmalarında yüksek adalet anlayışının örgüt çalışanlarında olumlu davranış ve tutumlara yol açtığı anlaşılmaktadır (Anderson and Shiness, 2003:229).

Örgütsel adaletin uygulanmasının örgüt çalışanları üzerinde yarattığı etki ile ilgili yapılan çalışmalar, söz konusu durumun örgüt çalışanlarına iki önemli tesirinin olduğunu göstermektedir. Bu tesirlerden birincisi örgütte adaletin sağlanmasının örgüt çalışanlarının uzun vadedeki edinimlerini en üst seviyeye çıkarmasına imkan sağlaması olarak karşımıza çıkar. Böyle bir durumda örgüt çalışanı kısa süreli edinimlerini görmezden gelebilir. Bu durum “araşsal model” ya da “kişisel çıkar modeli” olarak adlandırılabilir. İkinci olarak ise örgütsel adaletin sağlanmasının kişilerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaıdır. Değer ve saygı gibi örgüt çalışanını önemli bir hale getiren soyut anlayışı ifade eder. Çalışanlar örgütte kendisine karşı gösterilen saygıdan dolayı kendisini kıymetli hissederek örgütte bulunan pozisyonunu güçlendirecektir. Söz konusu bu durum ise “grup değer modeli” ya da “ilişkisel model” olarak açıklanmaktadır (İçerli, 2010: 69-70).

Beugre 1998 yılına ait çalışmasında örgütsel adaletin uygulanmasının üç ana sebepten dolayı çok mühim olduğunu savunmuştur. Birinci sebep incelendiğinde adaletin sosyal bir olgu olması ve kişilerin ailesinde, iş yaşamında, arkadaş çevresinde, yaşadığı yerde kısaca yaşamın her sahasında adalete gereksinim duymasıdır. İkinci sebebin örgüt çalışanlarıyla ilgili olduğu açıklanmaktadır. Örgüt çalışanları bir örgütün en değerli sermayesi niteliğindeki insan kaynağını meydana getirmektedir. Örgütlerin hedeflerine insan kaynağının doğru bir şekilde idare edilmesiyle ulaşabileceği fikrinden yola çıkacak olursak; örgüt çalışanlarının adalet anlayışlarının müspet olması durumunda çalışma sebatı, örgütsel bağlılık ve buna benzeyen davranış ve tutumları sergilerken menfi



olması durumunda ise saldırgan davranışlar, işi aksatma ve işten ayrılmaya yöneleceği anlaşılmaktadır. Üçüncü sebep olarak ise örgütteki işgücü tahavvülleriyle örgüt çalışanlarının eğitim kalitesi ve seviyelerinin artmış olması nedeniyle söz konusu çalışanların yalnızca aldığı aylık ve daha iyi bir meslekle doyum sağlayamamaları, samimiyet, saygı, değer görme gibi bazı sosyal beklentiler içerisine girmeleridir. Adalet kavramı her sahada olduğu gibi örgüt içerisinde de hayli değerli bir unsurdur ve hem örgüt hem de çalışanlar için önemlidir (Abbasoğlu, 2015:3).

### 1.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatüre baktığımızda, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet (distributive justice), etkileşimsel adalet (interactional justice), prosedürel (işlemsel) adalet (procedural justice) ve bilgisel adalet olmak üzere farklı biçimlerde boyutlandırıldığı söylenebilir. Örgütsel adaletin kaç boyutta inceleneceği fikri araştırmacılar arasında tartışmalara neden olmuştur. Judge ve Martocchio (1997) gibi bazı araştırmacıların örgütsel adaletin boyutu ile ilgili yaptıkları çalışmalarda prosedürel adalet ve dağıtımsal adaleti birbirlerinden ayırmadığı, bazı araştırmacıların etkileşimsel adaleti üçüncü bir boyut şeklinde incelediği, bazısının ise etkileşimsel adaleti prosedürel adaletin alt bir segmenti olarak inceledikleri belirtilmiştir. Yine birçok araştırmacı etkileşimsel adalet ve prosedürel adaletin bağımsız etkileri ve farklı ilişkileri olduğunu savunmuş ve bu çalışma neticelerinin Colquitt ve Moorman (2012)'ın çalışmaları da doğrulandığı açıklanmıştır. Spector ve Cohen-Charash (2001) meta analitik araştırmalarında prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet arasında bulunan ilişkinin güçlü ancak söz konusu üç adalet algısının birbirinden bağımsız olduklarını açıklamışlardır. Greenberg'in 1993 yılında yaptığı çalışmasında etkileşimsel adaleti kavramsal anlamda

bilgisel ve kişilerarası adalet olarak iki başlığa ayırmış ve böylelikle örgütsel adaletin dört farklı boyutta biçimlendiği, bu neticenin de Colquitt (2012)'e ait çalışmada yapılan faktör analizinin sonuçlarıyla desteklendiği belirtilmiştir.

Örgütsel adaletin boyutları başlığı incelendiğinde; bu başlıkla ilgili çalışma yapanlar arasında fikir ayrılıkları bulunsa da örgütsel adaletin genel olarak dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve prosedürel (işlemsel) adalet olarak üç boyutta incelendiği görülmektedir.

### *1.3.1.1. Dağıtımsal Adalet*

Örgütsel adaletin bir boyutu olan dağıtımsal adalette hedef, örgüt içerisinde dağıtılan kaynakların ne tür ölçütlere bakılarak belirlendiği ve adaletin dağılımında olup olmadığını saptamaktır. Söz konusu dağıtım çalışanların bağlı buldukları örgüte yapılan katkıları oranında ve sözleşme maddeleri kapsamında olmak zorundadır (Konovsky, 2000). Kişiler dağıtımsal adaletin yargısını yaparken, bir edininin doğru, etik ya da ahlaki olup olmadığını değerlendirirler. Herhangi bir şeyin doğru ya da yanlış olduğuna karar vermek amacıyla ise kıyaslamada bulunurlar. Kıyaslama yapılan öbür kişinin standart olduğu kabul edilmekte ve dağıtımsal adalet yargısının kıyaslama yapılan öbür kişi standardına bakılarak verildiği bilinmektedir (Şahin ve Taşkaya, 2010:88).

Dağıtımsal adalet önceden ortaya konan fonksiyonel prensiplere ve hükümlere göre insanlar bağlamında adaletin bölüştürülmesidir (Öğüt vd., 2009:159). Söz konusu bu kavram, fırsatlar, pozisyonlar, görevler, statüler, ücretler ve buna benzer edininlerin kişiler bağlamındaki hisse edimini analiz etmektedir. İşgörenler prim, kazanç, işte yükselme ve sosyal hak gibi sonuçların adaletli ya da adaletsiz bir şekilde bölüştürüldüğünü düşünebilirler. Bu

şekilde gelişen bir düşünce, işgörenlerin davranışlarına etki edebilir ve bu doğrultuda hareketlerinde değişiklikler oluşabilir. Dağıtımsal adalette önemli olan husus, işgörenlerin dağıtılan kaynaklardan adaletli pay aldıklarını düşünmeleridir. Dağıtımsal adaletin en önemli unsurunun örgütte bulunan işgörenler tarafından kaynakların adaletli bir şekilde dağıtıldığına düşünülmesi ve eşit paylaşım olduğudur (Karavardar, 2015:140-141).

Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde bulunan bir başlıktır. Örgütün işgörenleri, kurumuna katkıda bulunduğu miktarda dağıtımdan yararlanırlar. Örgüt yöneticilerinin fonksiyonu, performans esaslı olarak ceza ve ödülleri dağıtmaktır. Yöneticiler işgörenin performans vb. objektif sonuçları yerine din, cinsiyet ve ırk gibi subjektif özelliklerini değerlendirip söz konusu kişilere farklı tutumda bulunurlarsa çalışanların dağıtımsal adalet anlayışı tartışılabilir bir hale gelecektir (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Özetle açıklayacak olursak, dağıtımsal adalet, bir kişinin ulaştığı çıktılarının ya da dağıtımlarının adaletiyle ilgili anlayışıdır. Dağıtım süreçleriyle ilgili oluşabilecek adaletsiz davranış algısı, işgörenlerin performanslarını düşürmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği içine girmelerine, yaptıkları işlerin kalitesini düşürmelerine, geri çekilme davranışı sergilemelerine, stres yapmalarına ya da çalma davranışı geliştirmelerine sebep olabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998:21).

Dağıtımsal adalet çalışmaları çıktı odaklı bakış açısıyla ele alınmış, sadece örgütsel çıktılarının dağıtılmasının adaletine odaklanmış ve söz konusu çıktıları oluşturan süreçler dikkate alınmamıştır. Bu şekilde bir bakış açısı örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda bulunan araştırmacılar tarafından eleştirilmiş ve 1970'li senelerden bu yana örgütsel

adaletle ilgili çalışmalar süreç adaletine odaklaşmaya başlamıştır (Greenberg, 1990:400).

### *1.1.3.2.Etkileşimsel Adalet*

Örgütsel adaletin bir boyutu olan etkileşimsel adalet, prosedürel (işlemsel) adaletin daha geniş şekilde incelenmesiyle karşımıza çıkmış olmakla birlikte örgütsel faaliyetlerin bireylere dönen yönüyle ilgilenmektedir. Örgütsel adaletin ikinci boyutu olarak etkileşimsel adalet boyutu, adaletin belirlediği kaynakla ve adaletle karşı karşıya kalanların arasındaki iletişim evresinin nezaket, saygı ve doğruculuk çerçevesince değerlendirilip uygulanması asıl hedef olarak iletılmaktadır (Şentürk ve Carman, 2019:7). Çalışanlar, yöneticilerin alıp uyguladığı işlemlerin ne olduğu ve söz konusu işlemlerin uygulanma safhasında kendilerine yöneticilerce ne tür bir tavır sergilendiğine ve söz konusu bu kararların yeterli seviyede izah edilip edilmediğine dikkat etmektedir. İşlemlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasında çalışan kişilerin maruz kaldığı bireyler arasında gelişen davranışların kalitesine yönelik anlayışları etkileşimsel adaleti oluşturur (Yılmaz, 2004:27).

Etkileşimsel adalet; örgütteki üyelerin kuruma, üstlerine, astlarına ve kurumun üyelerine karşı oluşan tepkilerini etkilemektedir. Örgütsel adalet ile örgütteki üyelerin gösterdikleri birçok davranış ve tutumlar arasındaki bağlantıların özetlenmesi açısından da etkileşimsel adalet önemli bir yer tutmaktadır (Önal, 2012:31-32). Çalışan kişilerin ücretlerindeki adaletin sağlanması etkileşimsel adaleti etkilemektedir (Aydoğan, 2020:4)

Etkileşimsel adalet, yönetimdeki temsilcilerin bireylerarası davranışlarınca belirlenmesi nedeniyle; etkileşimsel adaletin söz konusu temsilcilere, yani direkt olarak denetleyici ya da adaletin kaynağına yönelik duyusal, davranışsal ve

bilişsel tepkilerle bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Bies ve Moag, 1986; Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson, Lewis-McClearn, Goldman ve Taylor, 2000). Bu sebeple, bir çalışan etkileşimsel adaletsizliği algıladığı zaman, süreç adaleti modellerince öngörüldüğü gibi kurumun tamamına karşı olumsuz bir tepki vermekten daha çok üstüne karşı olumsuz tepki vermesi beklenmekte ve çalışanların kurumun tamamından daha çok doğrudan üstünden memnun kalmayacağı iddia edilmektedir (Cropanzano ve Prehar, 1999; Masterson ve ark., 2000). Etkileşimsel adaleti temel alan bu öngörüler, algılayan yönün etkileşimsel adaletsizliğin kaynağının davranışın kendisinden daha çok, davranışı gerçekleştiren kişi olduğuna inandığı ölçüsüyle sınırlı olduğuna vurgu yapılmaktadır. Etkileşimsel adaletsizlik, resmi sürecin bölünmez bir parçası şeklinde algılandığında, bireyin süreçsel adaletsizliğin var olduğunu da hissedebildiği ileri sürülmektedir (Bies ve Moag:1986). Bu kapsamda etkileşimsel adalet, daha toplumsal bir boyut şeklinde karşımızda durmakta ve kişiler arasında var olan ilişki ve söz konusu ilişkinin kalitesini odak noktası haline getirmektedir (Ambrose, 2002:805). İşbaşı (2001), karar veren kişilerin alınan kararlara dair yaptığı açıklamaların ve çalışanlara yönelik tavırlarının, söz konusu çalışanların adalet algısını etkilediğini tekrarlamaktadır.

Greenberg tarafından 1993 senesinde etkileşimsel adalete kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı boyut eklenmiştir. Kişilerarası adalet, kişilere dağıtılacak olan kazanımların belirleyici faktörünün çalışanlara saygı, hoşgörü, nezaket ve değer gösterildiğine ilişkin hareketlerle ilgi ve dağıtımsal adalet ile alakalıdır. Bilgisel adalet ise kazanımların dağıtılması ve söz konusu dağıtımla ilgili çalışan kişilere hangi ölçüde bilgi verildiği ile alakalıdır (Taşçıoğlu, 2010:40).

### 1.1.3.3. Prosedürel (İşlemsel) Adalet

Örgütsel adaletin boyutu olan prosedürel (işlemsel) adalette, bazı durumlarda kazanımları belirleyecek olan süreçlerin, elde edilebilecek kazanımlardan daha önemli olabileceği hipotezine dayandırıldığı görülmektedir. Kişiler, dağıtımsal işlemlerin adalete uygunluğunu değerlendirmek amacıyla dağıtım için kullanılan kurallardan yararlanırlar (Nal ve Tarım, 2019:1196).

Prosedürel adalet, karar alma sürecinde kullanılan süreçler ve politikalar ile ilgili adalet algısıdır (Greenberg, 1990:402). Prosedürel adalet algısı, çalışan kişilerin dağıtımdaki kararlarının alınma şekline karşı göstermiş oldukları tepkidir (Folger, 1987:150). Prosedürel adalet, örgütteki çıktılarının edinilmesine olanak sağlayan metotların adalete uygunluğu ile alakalı olup çalışan kişilerin örgütteki karar alma evrelerinin adalet düzeyleriyle ilişkili olan algılarını açıklamaktadır (Coşkun, 2020:15).

Prosedürel adalet, promosyon ve benzeri gibi ödüllerin dağıtılmasıyla ilişkili olarak alınan kararlarda kullanılan yöntemlerin algılanan adalete ya da tarafsızlığına (Lemons ve Jones, 2001:268), kararları uygulayan kişilerin adaletliliğine (Hassan ve diğerleri, 2017:460), hak edilenin dağıtımı için kabul edilen kararlarda uygulanan kuralların eşitlik ve algılanan adilliyinin üzerinde durmaktadır. Prosedürel adalet, alınan karara varmak amacıyla kullanılan sürecin adaleti şeklinde açıklanmaktadır. Prosedürel adalet anlayışı ile kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları, terfi, fayda sağlayıcı sosyal yardımlardan çalışanın tatmin olması ve performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişkinin olduğuna inanılmaktadır (Otake-Ebede vd., 2016:74).

Prosedürel adaletin örgütlerde adaletli bir şekilde tamamlanması için birtakım kriterlerin bulunması gerekmektedir. Prosedürlerin zaman içinde ve insanlar

arasında tutarlılık esasına göre uygulanması gerekir. Prosedürler bağımsız olmalı ve önyargıdan uzak olmalıdır. Karar verme süreçlerinde doğru bilgiler toplanmalı ve toplanan bu bilgiler kullanılmalıdır. Prosedürlerin yanlış ve hataları düzeltebilmek için bazı mekanizmalara sahip olması gerekir. Alınan kararların etkileyebileceği düşünülmeli ve gruptakilerin görüşleri alınarak kararlardan emin olunması gerekir (Colquitt ve diğerleri, 2001b:426).

Greenberg 1990 yılındaki çalışmasında prosedürel adaletin iki bileşeninin bulunduğuna değinmektedir. Birinci bileşen, adil resmi prosedürlerdir. Yani adalet algılarını, ödüllerin adaletli dağıtımı için temel olduğu inanılan prosedürlerin varlığı ya da yokluğu etkilemektedir. Prosedürel adaletin ikinci bileşeni ise etkileşim adaletidir. Bu terim, çalışan kişinin resmi prosedürlerin yürürlüğe konulmasında ya da söz konusu prosedürlerin izah edilmesinde gördüğü muamelenin adalete uygunluğunu ifade eder (Nichoff ve Moorman, 1993:534).

Prosedürel adaletin kişiler üzerinde bıraktığı etki, alınan kararların olumlu sonuçlarının olup olmadığıyla ilişkilidir. Başka bir deyişle kişilerin olumlu sonuçlara ulaşmak amacıyla verdiği tepkiler, kararların planlamasının yapıldığı ve uygulandığı prosedürel adaletin derecesiyle ilişkilidir (Brockner ve Wiesenfeld, 1996:190). Kaynakların dağıtımında kararın ne şekilde alındığının bilinmesi ise prosedürel adaleti ortaya çıkarmaktadır. İşletme içerisinde bulunan yönetimin dürüst davranması, kuralların net olması ve bu kuralların taraf tutmaksızın uygulanması gerekir. (Ülgen ve Mirze, 2013). Kararların her zaman tutarlı bir şekilde uygulandığı zamanlarda adalet, prosedürel olarak kabul edilir (Awang ve Ahmad, 2015:675).

#### 1.1.4.Örgütsel Adalet ile İlgili Yaklaşımlar (Teoriler)

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili kavramsal anlamda ilk çalışmaları Adams ve Walster (1965), Homans (1961) ve Berscheid ve Walster (1973) gibi araştırmacılar yapmış, aynı zamanda 1960-1970'li senelerde ücret ve iş konusuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar oldukça ilgi görmüştür. Greenberg ise söz konusu kavramları reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Hassan, 2020:23).

Reaktif teori, çalışan kişilerin örgüt içerisinde adaletsiz uygulamalara karşı gösterdiği tepkiyi incelemektedir. Söz konusu teoriye göre, çalışan kişilerin adaletsizlik karşısında olaydan kaçınma ya da kaçma girişiminde bulunması varsayılmıştır. Proaktif teoride ise, çalışan kişilerin adaletsiz uygulamalara karşı ortaya koymuş olduğu davranışlar incelenmektedir. Yani reaktif teoride çalışan kişilerin adaletsiz uygulamalardan kaçma girişimi bulunurken, proaktif teoride çalışan kişilerin söz konusu uygulamalara karşı davranış sergiledikleri ortaya konulur. Süreç teorisinde ise örgütlerde çalışan kişilere ödenen ücretlerin ve terfi vb. gibi kazanımların ne şekilde sağlanmış olduğu ile ilgili uygulamaları incelenir. Son olarak, içerik teorisinde, süreç teorisinde belirtilen kazanımların çalışan kişiler arasında adalete uygun bir dağıtımla ne şekilde sağlandığı ile ilgili konular incelenir (Greenberg, 1987:9-10).



*Tablo 1.1. Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırması*

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Eşitlik Teorisi	Reaktif Süreç Teorileri PA Teorisi
Proaktif	Proaktif- İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi	Proaktif-Süreç Teorileri Dağıtım Tercih Teorisi

*Kaynak: Jerald Greenberg (1987); "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," The*

*Academy of Management Review*, Cilt 12, Sayı 1, s. 10.

Greenberg, adalet kuramı sınıflandırmasını reaktif içerik-süreç ve proaktif içerik-süreç olarak Tablo 1.1'de örneklendirmiştir.

*Tablo 1.2. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular*

Teorinin Tipi	Açıklama
Reaktif İçerik	Çalışanların adil olmayan uygulamalara tepki şekli
Proaktif İçerik	Çalışanların uygulamaların adil olması için yapması gereken
Reaktif Süreç	Çalışanların adil olmayan politikalara ve prosedürlere tepki şekli
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için yapması gereken

*Kaynak: Jerald Greenberg, (1987); "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," The*

*Academy of Management Review*, Cilt 12, Sayı 1, s. 16.

Tablo 1.2'de de görüldüğü üzere adalet teorisi reaktif ve proaktif olarak iki sınıftan oluşmuş olup bu iki sınıf ise içerik ve süreçler açısından ele alınmaktadır. Söz konusu sınıfları izleyen alt bölümler de detaylı bir şekilde incelenmektedir (Gemici, 2019:6).

#### *1.1.4.1.Reaktif- İçerik Teorileri*

Reaktif içerik teorisi, kişilerin sergilemiş oldukları adaletsiz davranışlara verdikleri tepkiler ve takındıkları tavırlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu teorinin odak noktası, kaynak dağıtımı sırasında adaletli davranılmadığı düşünülmüş uygulamalara verilen tepkilerin kavramsallaştırılmış olmasıdır (Eğilmezkol, 2011:10). Örgütsel adalet ile ilgili aşağıda bulunan teoriler reaktif-içerik teori kapsamında bulunmaktadır (Greenberg: 1987:15):

- **Homans- Dağıtım Adalet Teorisi:** Homans'ın 1961 yılında ortaya attığı Dağıtım Adaleti Teorisinde, kişilerin emeklerinin karşılığını bekledikleri, emeklerinin karşılığını tam olarak aldıklarında adaletten bahsedilebileceği anlatılmaktadır. Kişilerin emeklerinin karşılığını az alması durumunda adaletsizlik duygusu, emeklerinin karşılığını çok alması durumunda ise suçluluk duygusunun baskın geleceği belirtilmektedir (Ertuğrul, 2017:26).

Homans bu teoride üstlenilen maliyet (statü, sorumluluk ve hiyerarşik konum) ile ücret dengesinin bulunmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Aynı zamanda dağıtım adaletinin inşası adına çalışanın elde ettiği konumu, üstlenmiş olduğu sorumluluğu ve statüsünün gerektirdiklerinin göz ardı edilmemesinin gerektiğini açıklamaktadır (Mumcu, 2014:43).

- **Adams- Eşitlik Adalet Teorisi:** Örgütsel adalet, Adams'ın 1963 yılında yapmış olduğu tanımlamayı esas alan Eşitlik Teorisinin bir uzantısı şeklinde düşünülebilir. Eşitlik teorisi, dağıtım adaletine bir temel oluşturmaktadır. Adams'a göre çalışanların motive olma seviyelerinin üst noktada olması, örgüt içerisinde ödüllendirilme, takdir görme ve örgüte olan bağlılığın artırılması ile mümkün olabilecektir (Özkalp ve Kirel, 2013:654). Bu açıdan incelendiğinde eşitlik teorisinin 4 ana temel üzerine kurulmuş olduğu söylenebilir. Bunlar (Taşkıran, 2011:102):

1.) Çalışanlar elde etmiş oldukları kazançların artması için devamlı bir istek içinde olacaklardır.

2.) Çalışma grupları tarafından ödül ve ücret gibi faktörlerin adil bir şekilde dağılabilmesi için bir sistem geliştirilebilir.

3.) İş ortamında çalışanların eşitlikten uzaklaştığını fark etmesi durumunda stres seviyelerinde artış yaşanabilir. Bu duruma bağlı olarak ilişkilerde eşitliğe önem verilmesi gerekmektedir.

4.) Çalışanların eşitlikten uzaklaştığını hissettiği durumlarda eşitliğin yeniden inşa edilmesi için çaba göstermesi ve buna bağlı oluşan stresi azaltma çalışmaları olası bir durumdur.

Ödül dağılımında adil ve dengeli olunması örgütsel yapıda kin, hırs ve ihtiras gibi olumsuz birtakım davranışların ortaya çıkmaması için önem teşkil etmektedir. Fakat çalışanlar algıların oluşması ve değerlendirilmesi noktasında tarafsız davranmamakta ve bireye özel bir adalet ihtiyacı oluşmaktadır. Bu anlamda dengeli bir adil düzenin inşa edilmesi büyük bir güçlük oluşturmaktadır (Eren, 2009:576).

- **Crosby- Göreli Yoksunluk Teorisi:** Bu teoriye en fazla etki eden teorisyenlerden biri olan Crosby'ye göre Göreli Yoksunluk Teorisi, sosyal adalet teorilerinden biridir (Eroğlu, 2009:86).

Crosby ve Folger'in en etkili teorisyenleri olduğu bu teoriye göre, çalışanlar aldıkları ödülleri diğer çalışanların ödülleriyle karşılaştığında, kendi aldıkları ödüllerin diğerlerine oranla daha değersiz ya da daha az olduğunu öğrendiklerinde yoksunluk hissi duyarlar. Göreli yoksunluğun iki farklı anlamından bahseden kuramcılara göre, ilk ayrım çalışanın olumsuz bir taraftan yaptığı kıyaslamalar neticesinde oluşan histir. Ödül dağıtım şekillerinin belirlenmiş olması, çalışanların farklı sosyal karşılaştırmalar yapmasına neden olur ve bu durumun sonucunda da ortaya çıkan negatif sonuçlar yoksunluk hissine yol açar. İkincisi ise çalışanlar tarafından algılanan adaletsizliğin oluşmasına sebebiyet veren mukayeseleri açıklayan teorilerdir. Bu teoriler aynı zamanda pek çok modele de öncülük etmiştir (Irak, 2004:25-43).

Söz konusu teorilerin ortak noktası, çalışan kişilerin örgütte bulunan kaynakların ve mükafatların dağıtılması konusunda adaletsiz bir durumla karşılaşıldığında, bu durumda oluşan tepkiler ve oluşan adaletsizliğin önüne geçmeye yönelik adaleti korumaya çalışma gayreti şeklinde belirtilmektedir (Taşçıoğlu, 2010:43).

Bu teori kapsamında bulunan göreli yoksunluk kuramına göre, mükafatların dağıtılmasında kişilerin mukayese ederek, elde edilmiş sonuçlara göre mükafatlardan mahrum bırakıldığı veya daha az mükafat verildiği durumlarda kızgınlık, küskünlük ve kırgınlık gibi tepki verebileceklerini ifade etmektedir (Koçel, 1982:35).

#### 1.1.4.2.Proaktif-İçerik Teorileri

Çalışan kişilerin örgüt içerisinde adaletli olan ve olmayan uygulamalara verdikleri tepkileri araştıran reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri, çalışan kişilerin adil uygulamalar ortaya çıkarılmasına bağlı gayretlerine yoğunlaşmaktadır. Proaktif-içerik teorilerinin doğuşu Leventhal tarafından 1976 yılında geliştirilen “Adalet Yargı Teorisi” (Justice Judgement Theory) ile oluşturulmuştur. Söz konusu kurama göre kişi kazanımlarının adaletli dağıtımı için gayret gösterir. Kazanımların katkılarla oransal anlamda eşitlik prensibinden yola çıkılarak tanımlanmış olan adaletli dağıtım, ilgili taraflar için uzun vadede en kazançlı durumu anlatmaktadır. Proaktif-içerik teorileri kapsamına giren bir başka teori ise Lerner’in 1977-1980 yıllarında geliştirmiş olduğu “Adalet Güdüsü Teorisi”dir (Justice Motive Theory). Adaletin, insanın birincil endişesi ve kar maksimizasyonu sağlayan bir araç olduğu fikrini reddeden Lerner, bunun efsanevi bir yanılsama olduğunu belirtmiştir. Leventhal ile benzer şekilde Lerner da dağıtım uygulamalarının, orantılı eşitlik uygulamasına göre daha mühim olduğunu öne sürmüştür. Aşağıda Lerner’in dağıtım uygulamalarıyla ilgili belirlemiş olduğu dört prensip açıklanmaktadır (Yürür, 2005: 117-118):

- 1.) Eşitlik ilkesi: Dağıtımların her şartta eşit bir şekilde yapılmasının gerekliliğini belirtir.
- 2.) Eşit temelli paylaşım ilkesi: Dağıtımların göreceli katkılar temel gösterilerek yapılmasını anlatır.
- 3.) Rekabet ilkesi: Dağıtımların kişilerin performanslarına göre yapılmasını anlatır.
- 4.) Marksist adalet ilkesi: Dağıtımda belirleyici kriter olarak kişilerin ihtiyaçlarının olması gerekliliğinin vurgulandığı ilkedir.

Adalet güdüsü teorisinde, dağıtım kararlarının alınması sırasında izlenen ilkeler tarafların birbirleriyle olan ilişkilerine dayandırılır. Örnek olarak; kişi yakın bir arkadaşının kazanımlarıyla alakalı karar almak mecburiyetinde olduğunda, arkadaşının ihtiyaçlarını göz önünde tutarak karar vermesi durumu Marksist adalet ilkesini temel alan bir durum olacaktır. Tam tersi, arkadaşlık ilişkilerinin söz konusu olmadığı durumlarda kişilerin uygulayacakları ilkeler eşitlik ya da eşit paylaşım ilkeleri olacaktır (Yürür, 2005:118).

Bu açıklamalara bakılarak proaktif içerik teorilerinin dağıtım kararlarının alınma aşamasında uygulamaların adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesini odak noktası haline getirdiği görülmektedir (Gemici, 2019:8).

#### *1.1.4.3.Reaktif-Süreç Teorileri*

Reaktif ve proaktif içerik teorileri, örgüt içerisinde örgüt çalışanlarının emeklerine karşılık olarak kazanımlarının adaletli bir şekilde nasıl dağıtılabileceği sorusuna cevap vermediği gibi aynı zamanda örgüt çalışanlarının bu tür durumlarda verebileceği tepkiyi de tam olarak aydınlığa kavuşturmamaktadır. Thibaut ve Walker, bu soruların cevabını bulabilmek için 1970'li yıllarda yaptıkları çalışmalar ile adalette süreç teorilerinin gelişimini mühim bir şekilde etkilemişlerdir (San, 2017:11).

Thibaut ve Walker (1975) süreç adaleti teorisinde örgütteki anlaşmazlıkları çözebilmek adına, “delillerin sunulduğu süreç aşaması” ve “delillerin çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması” olarak iki aşamadan söz etmektedir. İki çatışma halinde olan taraf ve bir de müdahalede bulunan taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Süreç kontrolü, çatışmayı çözerken kullanılacak olan kanıtların seçimini ve gelişimini kontrol altında tutma gücü olarak adlandırılırken; karar kontrolü ise çatışmanın

çözümünü belirlemede kullanılacak olan karar aşamasının kontrol altında tutulma gücü olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010:76).

Süreç teorileri, kararlar alınırken kullanılan süreçlerin adilliği üzerinde yoğunlaşmış olmasının yanı sıra temel dayanağının ise hukuk teorileri olduğu bilinmektedir. Toplumlar hukuk kurallarını kabullenirken, söz konusu bu kuralların alınışında yol ve yönteminin ne denli önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Hukuki dayanakla ilişkili olarak adil dağıtım kanalları sorgulanırken söz konusu kararların alınması aşamasında kullanılan yöntemin kabul edilmesinde önemli bir etkisi vardır. Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen “İşlemsel Adalet Kuramı” reaktif- süreç teorileri kapsamında bulunmaktadır. Thibaut ve Walker, süreç kontrolünü anlaşmazlıkların çözümünde kullanılacak olan kanıtların seçimi ve derlenmesi aşamalarının kontrol edilmesi; karar kontrolünü ise anlaşmazlıkların çözümünü tayin etmeyi gerektiren karar aşamasının kontrol altında tutulması şeklinde adlandırmışlardır . Bu teoriye bakılarak, hukuksal olaylarda verilen kararlar olumlu ya da olumsuz olsun, kullanılmış olan kurallar süreç kontrolünü barındırdığı sürece alınan kararların adil bir şekilde algılandığı söylenebilir (Greenberg, 1987:14).

#### *1.1.4.4.Proaktif-Süreç Teorileri*

Proaktif-süreç teorileri dağıtıma odaklanmaktadır, dağıtım işleminin adil olarak yapılabilmesi adına hangi kuralların uygulanması gerektiği ile ilgili sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır. Bu sınıflandırmayla ilgili olarak baskın görüş Leventhal, Karuza ve Fry’ın 1980 yılında ortaya atılan “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. Bu teoride çalışan kişilerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olacak kuralların en çok seçilen kurallar olmasına dikkat çekilmiştir. Adaletle ulaşabilmenin mümkün olabilmesi için örgütte bazı

niteliklerin olması gerekmektedir. Bu nitelikler şu şekilde sıralanabilir (İçöz, 2014:24-25):

- Kişilere karar verenleri seçme hakkı vermek
- Doğru bilgilere dayanmak
- Tutarlı kurallara dayanmak
- Karar verme gücünün yapısını tespit etmek
- Kişileri önyargılara karşı korumak
- Kişilerin itirazlarının değerlendirilmesini sağlamak
- Prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak tanımak
- Yaygın olarak kabul edilmiş etik standartlar

Bu sebeple örgütte çalışanlar arasında adaletli uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve kararların alınmasında söz konusu prosedürler seçilmektedir (San, 2017:12).

### **1.1.5.Örgütsel Adaletin Etmenleri**

Yapılan farklı çalışmalara dayandırılarak bireylerin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörleri kişisel etmenler ve örgütsel etmenler olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

#### *1.1.5.1.Kişisel Etmenler*

Her bireyin kişilik özelliklerinin farklı olması sebebiyle bireylerin adalet anlayışları da birbirinden farklılık göstermektedir. Yürürlüğe girmiş olan bir uygulama veya işyerinde alınmış olan bir karar bir çalışana adaletli gelirken diğer çalışana adaletsiz bir uygulama veya karar olarak görünebilir (Kılıçaslan, 2010:68). Çünkü bireylerin kişiliklerinin farklı olması nedeniyle adalet anlayışları da değişkenlik gösterebilmektedir (San, 2017:12).



Cinsiyet açısından bakıldığında; kadınların örgüte sağlanan katkı göz önünde bulundurulmaksızın herkesin eşit bir şekilde kazanım sağlamasını tercih ettikleri; erkeklerin ise eşitlik kuralını önemsedikleri bir başka deyişle herkesin sağlaması gereken kazanımın örgüte sağladığı katkı kadar olacağını savundukları görülmektedir (Şahin, 2006:59).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet açısından incelendiğinde kadın çalışanlara erkek çalışanlara oranla daha az önem ve yetki verildiği görülmektedir (Kılıçaslan, 2010:68-69).

Algılanan örgütsel adalet ile ilişkisi incelenen bir başka kişisel etmen ise eğitimidir. Eğitim almış çalışanların, içeriğinde adalet olan konulara daha duyarlı davrandıkları, kendi haklarını gözetmeye ve işleriyle alakalı alınmış kararlara katılmaya daha istekli davrandıkları ve daha fazla beklenti oluştuğu görülmektedir (Kılıçaslan, 2010:71).

#### *1.1.5.2.Örgütsel Etmenler*

Örgütsel politika ve uygulamalar, süreçsel bilgilendirme ve etkili bir iletişimin çalışanların adalet algısının oluşmasında oldukça etkili olduğu görülmektedir. İşyerinde uygulanan ücret sistemi de çalışanların adalet anlayışını etkileyen bir diğer önemli etkidir. Yapılan araştırmalarda performansa dayalı ücret sisteminin hem örgüt hem de çalışanlar açısından en fazla tercih edilen sistem olduğu gözlenmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, ücretlendirme sistemi performansa dayalı olduğunda daha yüksek performans gösteren çalışanlarla karşılaşıldığı görülmektedir (Kılıçaslan, 2010:71-72). Özetlenecek olursa çalışan grup performanslarına bağlı bir ücretlendirme sistemini seçmektedir ve örgüt içerisinde daha verimli ve katkı sağlayıcı olmaları için çalıştıkları örgütte kendi istekleri doğrultusunda bir ücretlendirme sistemi olması gerekir (San, 2017:13).

## 1.2.Etik Liderlik

Çalışmanın bu bölümünde etik ve liderlik kavramları incelenerek etik liderlik kavramı geniş kapsamda ele alınmıştır. Aynı zamanda çalışma kapsamında etik liderliğin özellikleri, liderle yönetici arasındaki farklar, liderin sahip olması gereken özellikler ve etik liderliğin boyutlarına ilişkin literatür araştırması yapılarak etik liderliğin önemi açıklanmıştır.

### 1.2.1. Etik, Liderlik ve Etik Liderlik Kavramları

Etik sözcüğü, Yunanca karakter anlamına gelen ‘ethos’ sözcüğünün kökünden türemiştir. Yunancada ‘epsilon’ harfi ile yazılmış olan ‘ethos’; gelenek, töre ve alışkanlık anlamlarına gelmektedir ve toplum tarafından kabul edilmiş olan ‘ahlak yasası’ normlarına uygun olan davranışlardır (Şimşek ve Altinkurt, 2009). Bu bağlamda etik, toplumda yaygınlaşmış olan ahlak normlarından daha felsefi ve özeldir. İnsanın bütün eylem ve davranışlarının temelini araştırılması etiğin ilgi alanını oluşturur (Aydın, 2002:5).

Liderlik kavramı, son dönemlerde tüm yapılar tarafından yakından ilgilenilen bir kavram haline gelmiş olmakla birlikte kök bilimsel olarak bakıldığında yönlendirmek, yol göstermek, liderlik etmek anlamlarına gelmektedir. Lider sözcüğü ise dünyanın gündeminde uzun bir süredir yer almış olmasının yanı sıra özellikle son dönemlerde sık sık kullanılmaya başlanan, farklı alanlarda, birçok anlamda kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Gözüm, 2020:4).

Etik lider; verilere dayalı olarak karar alırken, kararlarından doğabilecek olası yasal olsa bile etik sonuçları göz önünde tutan, kanuni düzenlemeler ve standartlar doğrultusunda ilerlerken toplumca kabul görmüş değerleri de önemseyerek vicdani tutum gösteren liderdir (Turhan, 2007:20). Üst yöneticilerin liderlik anlayışı alınan kararların

etik kavramına uygunluğunda belirleyici bir rol alır. Bunun sebebi ise liderlerin, çalışanların örgüt politika ve kurallarına uymasını sağlayacak otorite ve güce sahip olmaları ve çalışanları motive etme gücüdür (Talip, 2019:15).

#### 1.2.1.1. Etik Kavramı

Etik kavramı, Aristoteles tarafından yapılan çalışmalarla beraber felsefi bir disipline dönüşmüş (Yaman, 2010:10), insanoğlunun eski çağlarda topluluk şeklinde birlikte yaşamaya başlamasından ta ki günümüze gelene kadar tarihte hep yerini alan konu başlıklarından biri olmuştur. Etik ve ahlak sık sık birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Bu nedenle bu iki kavram arasında bulunan farklılıklara kısaca değinmekte fayda vardır (Talip, 2019:5).

Etik, Yunanca karakter anlamına gelen ‘ethos’ sözcüğünün kökünden türemiştir. Ahlak ise Latince bir sözcük olan ‘mos, mores’ kelimesinden türemiş olup ‘gelenek, adet ve alışkanlık’ gibi anlamlarda kullanılır (Özgener, 2008:32). Bazen etik ve ahlak kavramları her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılıyor olsa da etik değerleri ve ahlaki normları birbirinden ayırt etmek gerekir (Talip, 2019:5).

Ahlak, belli bir zamanda, bir toplulukta ya da toplumda, kişiler arası ilişkilerde geçerli davranış kuralları ve değerlendirme sistemi olarak ifade edilmektedir (Kuçuradi, 2003:8). Etik, ahlaki normların ve fiillerin yanında söz konusu norm ve fiillerin kaynağını da sorgulayan bir disiplin olmakla beraber, birlik içinde bir yaşam üzerine sistemli bir şekilde düşünme süreci olarak da ifade edilebilir (Usta, 2011:40). Yılmaz (2006:24) etiği, yaşama nelerin anlam kattığını göstermekle beraber; nelerin yapılması ya da yapılmaması gerektiği ile hangi davranışların iyi ya da kötü olduğunu karşılaştırabilen felsefi disiplindir. Etik, toplumun geneli tarafından benimsenmiş inançlar ve değerler bütünü

olması ile birlikte atalarımızın ahlaki görüşü olup toplum olarak ortak kabul ve zamana yayılarak oluşturulmuştur (Işık, 2014:124-125).

Ahlak; eğitim, bilim, siyaset, adalet ve üretim sahalarında mesleki anlamda başarının anahtarı olmasının yanı sıra aynı zamanda uzun süreli sosyal yaşantı ve sosyal sistemlerde esas amaç olarak değerlendirilir (Özen, 2015:110). Doğan'a (2004: 24) göre ahlak; toplumsal ve bireysel düzeyde fiilen yaşam bulmuş bir olgudur; yeni ahlak, günümüzdeki toplumun ahlaki normları, kuralları ve sorunları ile alakalıdır. Etik ise ahlaki öğretiyi ve görüşleri tetkik eden bir felsefi disiplindir. Daha doğru bir şekilde açıklamak gerekirse, doğru ve yanlış davranışların kuramı etik kavramını, bu durumun pratiği ise ahlak kavramının ilgi alanıdır. Böyle bir durumda prensipler etik veya etik dışı olarak değerlendirilirken, tavırlar ise ahlaka uygun veya ahlak dışı olarak nitelendirilir (Erol, 2012:126).

Ahlak karakteri betimliyorsa iken; etik, söz konusu ahlaki prensiplerin kullanıldığı sosyal sistemi ifade etmektedir (Çelikdemir, 2014:12). Esasında Doğan'a (2014: 26) göre her beşeri topluluğun ahlak algısı bulunur ve daha çok davranış yönünden değerlendirilmektedir. Etik ise kararı verenlerin doğru olan veya olmayan arasında tercihte bulunmasını sağlayan bir şemsiye görevi icra etmektedir ve atalarımızın bu konudaki deneyimlerine dayanır (Penbek, 2014:10). Etik kavramı, hukuki, dini ve ahlaki kurallara dayanmaktadır. Bir birey veya örgütün bir parçası olarak insani davranışlara zemin oluşturup bunlara yön veren ahlaki kuralların tamamından oluşur (Çevikbaş, 2006:265).

Etik, kişiye neyi yapması ya da yapmaması konusunda öneride bulunan bir değerler bütünüdür. Bu değerler erdemler, ilkeler, ödevler ve toplumun çıkarları olarak dört başlıkta incelenebilir. Erdem, iyi bir insanı betimleyen

özelliklerin bütünüdür. İlke, davranışlarımızı şekillendiren esas doğrulardır. Ödev, kişinin üstlenmiş olduğu rolden umulan davranışlardır. Toplumun çıkarı ise topluma genel olarak yararlı olan bütün eylemlerdir. Bir bütün olarak incelediğimizde bu değerlerin tümü, etik davranışın yönünü belirlemektedir (Helvacı, 2010:392).

### 1.2.1.2.Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, dilimizde ‘önderlik’ olarak karşılık bulmakla beraber, ulusal literatürde ‘liderlik’ sözcüğünün daha çok benimsendiği ve kullanıldığı gözlenmektedir (Şişman, 2002:2). Liderliğin insanlar için her vakit gereksinim duyulan bir olgu olduğu bilinmektedir. Liderlik kavramı insanlığın tarihi kadar eskidir ve gerek günümüz toplumlarında gerekse de ilkel toplumlarda büyük önemini her vakit korumuştur (Çakar ve Arbak, 2003:83-85). Liderlik kavramıyla ilgili her araştırmacının farklı bir açıdan baktığı birçok çalışma bulunmaktadır (Köse, 2020:5)

Gibson, Ivancevich ve Donnelly (2000:272) liderliği bireyleri zorlamayan bir motivasyon aracılığıyla amaçlara ulaştırma gayreti olarak tanımlamaktadırlar. Tannenbaum, Weschler ve Massarik (1961:24) liderliği özel bir hedef veya hedeflere ulaşmak amacıyla esnek kullanımlara sahip ve iletişim becerileri aracılığıyla kişiler arası etkilemenin yönlendirme yolunu kullanarak edinilmesi şeklinde açıklamaktadırlar. Webster ise Yeni Dünya Sözlüğü’nde bir grubun takipçilerine yol göstermesini ya da rehberlik etmesini liderlik olarak tanımlamıştır. Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gruptaki kişilerin yönlendirme görevini üstlenen kişidir (Kırel, 1996:185). Bendell ve Little (2015:15) liderliğin, insani grupların büyük bir çoğunluğunun önemseydiği ve ayrıca memnuniyet duyduğu; elde edilebilmesi için başka yolların olmadığı şeylere vasıl olmalarına destek etkisini kapsayan herhangi bir davranış olduğunu ifade etmişlerdir.

George ve Jones lideri, hedeflere ulaşma aşamalarında takipçileri etkileyebilen kişi olarak tanımlanmaktadır. G.R. Sullivan ve M.V. Harper (2005)'ın yapmış olduğu liderlik tanımında ise geçmişten günümüze taşınmış değerler, hedefler ve kriz dönemlerinin kuşattığı ortamda öncelikli olarak grup olabilmenin üstesinden gelerek öngörülmüş ve rasyonel hareketlerle organizasyonun ayakta kalmasını sağlamak, en önem teşkil eden özellikler olarak sıralanmışlardır (Tıkır, 2005:29-30).

Liderlik, genel olarak bir toplumda yer almış bireylerin bir diğeriyle olan ilişkilerini, bireylerin örgüt içinde gelişen durumlar karşısındaki bakış açısını, gayelerini, iş performansını, iş tanımını belirleyen ve bir nizam çerçevesinde işlerin yürütülmesini sağlayan faktördür. Liderlik kavramı literatürde belirli başlıklar altında toplanmıştır. Temel manada liderlik, bir organizasyonun belirli bir düzene bağlı olarak işlemesi için bilhassa üyelerin birbirleriyle olan ilişkileri, amaç ve gayeleri, üyelerin durumlara ait tutumları, vazife tanımları ve çalışma randımanları gibi parametreleri lanse ederek bir zemine oturtan faktördür (Sağır, 2011:16).

Liderliğin etkin olduğu alandaki ana ögeler; lider, izleyenler, amaç ve ortamdandır. Aşağıda söz konusu bu parametreler ayrıntılı olarak aktarılmıştır (Erkutlu, 2014).

**Lider:** Grup içinde kendine has özellikleriyle öteki üyeler üzerinde etkin olan üyedir.

**İzleyenler:** Grupta bulunan lideri takip eden kişilerdir.

**Amaç:** Ortak olan gaye ve amaçlar etrafında birleşen üyelerin sahiplik duygusuyla beraber hareket ederek grup haline gelebilmeleridir.

**Ortam:** Sadece liderlik yeteneğinin yarattığı pozitif örgüt ikliminde takip edenlerin ortak maksatlar doğrultusunda çalışmalarını elde edilebilir.

Liderlikle ilgili dört temel yaklaşım bulunur. Bunlar; Büyük İnsan Teorisi, Karizmatik Liderlik, Durumsal Yaklaşım ve Davranışsal Yaklaşım'dır.

- **Büyük İnsan Teorisi:** Birtakım bireylerin lider olmak için doğdukları kabul edilerek var olan durumun özelliği fark etmeksizin lider olarak tayin edilir.
- **Karizmatik Liderlik:** Bu teori 'Büyük İnsan Teorisi'ne benzemektedir. Lider olacak olan birey enerjik, zeki, ikna etme yeteneğine benzer belli bireysel özelliklere sahip olmalıdır.
- **Durumsal Yaklaşım:** Bu teori 'Büyük İnsan Teorisi'ne benzememektedir. Lider olarak seçilecek birey var olan durumun ihtiyaçlarına bakılarak belirlenmektedir.
- **Davranışsal Yaklaşım:** Lider olan bireyin başarıya ulaşabilmek için yapacakları, lider tarafından belirlenen mevcut hedefe ne şekilde ulaşacağı ve söz konusu hedefe ulaşabilmek için altta bulunanları ne şekilde motive edeceğine dikkat edilir. Lider bireysel özelliklerine göre değil davranış şekillerine göre seçilir (Dumitru, Motoi ve Budica, 2015:52-53).

Bireyleri motive etme konusunda yetenekli olan, bireyleri ve örgütleri organize eden liderler etkili liderlerdir (Hogan ve Kaiser, 2005:171). Liderin güvenilir olması hayati bir önem taşıyan dürüstlük konusudur. Liderler sıradan durumlarda örgütü başarıya taşıyan karar alma yeteneğini grev, halk isyanı, savaş, ekonomik kriz gibi olağandışı durumlarda da devam ettirmelidir. İyi niteliklere sahip bir lider beraber çalıştığı kişiler tarafından referans olarak gösterilir. İyi liderler örgütünün vizyon ve misyonlarını belirleyerek beraber çalıştığı bireylerle paylaşırlar (Hogan ve Kaiser, 2005:173-174).

### 1.2.1.2.1.Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Liderlik kavramı tanımları, durumsal ve değişebilir nitelikte olup bu kavramı bir bütün gibi tanımlamaktansa liderlerde belli dönemlerde gözlemlenmiş olan davranış ve özellikleri kapsamaktadır (Karip, 1998:444). Bu anlamda liderlik özelliklerinin döneme, şartlara ve duruma göre değişebilir nitelikte olduğu, bununla beraber bulunulan dönemin koşullarından etkilenmiş farklı türlerde liderler ortaya çıksa da değişen şeylerin sadece liderlik kavramının içeriği ve algılanma biçimi olduğu görülmüştür. Bunun sebebi ise; farklı toplumların sürekli olarak gelişmesi ve değişmesi, insanın ve çevre koşullarının devamlı değişmesi liderlik davranışları ve tarzını da değiştirmeye zorlamıştır (Eren, 1993:286). Liderlik kavramıyla ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde birtakım ortak özellikler dikkat çekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Usal, 1995:268; akt. Uranbey, 2018:3-4):

- Liderlik; herhangi bir örgüt içinde bulunan bireylerin daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere yönlendirilmesidir.
- Liderlik; örgüt içinde bulunan her bir kişinin bireysel çabasının daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere yönlendirilmesidir.
- Liderlik; herhangi bir örgüt içinde bulunan bireylerin daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedefler uğrunda çalışmaya güdülenmesidir.

Liderlik özelliklerini Akiş (2004) ve Gardner (1990:28), 53 ülkede uygulamış oldukları çalışma şekillerine göre; pozitiflik, cesaretlendirmek, güdülemek, dinamiklik, planlı olmak, vizyon sahibi olmak, bilgili, konulardan haberdar ve birikimli olmak, etkin bir iletişim becerisine sahip olmak, ekip oluşturabilmek, organize edebilmek, güvenilir olmak,



adaletli olmak, dürüst olmak, yönetsel beceriye sahip olmak, sorunlara etkili çözümler üretmek, etkili pazarlık edebilmek, pratik zekaya sahip olmak, kararlı olmak ve mükemmeliyetçi olmak şeklinde sıralanabilir.

Tablo 1.3'te birtakım araştırmacıların saptadığı liderlik özellikleri bulunmaktadır. Tablo 1.3'de görüldüğü üzere liderlik özelliklerinden ortak olanlar; karizma, vizyon ve öngörülü olma özellikleridir (Ünal, 2012:60).

**Tablo 1.3. Liderlerin Ortak Özellikleri**

Bennis (1997)	Şartlara hâkimiyet sağlaması, vizyon rehberliği, kendini tanıması, bütünlük, tutku, içtenlik, olgunluk, meydan okuma ve merak, olayları şekillendirebilme yeteneği, öngörülü olması, boşlukları doldurması, içgüdüleri doğrultusunda tutum ve davranış sergilemesi, tecrübelerden ve zorluklardan ders çıkarması, erdemli olması, nitelikli bir eğitime sahip olması, empati kurabilmesi, sınırsız coşku, sınırsız merak, insanlara ve takım anlayışına inanması, uzun vadede karı amaçlama, risk alma arzusu, mükemmelliğe ulaşma gayreti, vizyon ve erdem sahibidir.
Maxwell (1999)	Karakter, karizma, iletişim, söz verme, yetenek, algı gücü, cesaret, odaklanma, cömertlik, harekete geçirme, tutku, dinleme, olumlu tutum, çözüm odaklı olma, ilişkiler, sorumluluk, güvenilir olma, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme, vizyon sahibidir.
Covey (2000)	Değerler bütünü ve örgütün vizyonunu stratejik bir yolla müşterilere aktarmalıdır, yol bulucu olmalıdır, birleştirici, güç vericidir.
Goffe ve Jones (2002)	Vizyon sahibi olma, enerji, zayıf yanlarını açığa çıkarmaları, güçlü önsezi, izleyenleri "katı empatiyle" yönetmeliler, kendi farklılıklarından faydalanmalıdırlar.

---

Melendez (2002)	Vizyon, çeşitlilikten faydalanan, tutkulu, net amaçlarının bulunması, kibar ve dürüst davranılması, yeniliklere uyum sağlama, iyi bir öğretici olma, mizah anlayışı, kendini tanımalıdır.
--------------------	---

---

*Kaynak: Ünal, 2012: 60.*

Tablo 1.4’de liderlerin kişisel özellikleri ile sahip olması gereken beceriler özetlenmiştir.

*Tablo 1.4. Liderin Kişisel Özellikleri*

---

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara uyum sağlama	1. Akıllı ve zeki
2. Israrcı ve inatçı	2. Kavramsal Becerilere sahip
3. Hırslı ve başarıya dönük	3. Organizatör
4. Kendine güvenen-iddialı	4. Diplomatik, ince ve zarif
5. Hoşgörülü	5. Akıcı ve düzgün konuşma
6. Kesin Kararlı	6. Sosyal Bilgiler
7. Güvenilir ve emin	7. Yaratıcı
8. Başkaları üzerinde etkisi büyük	8. İkna edici
9. Enerjik	9. Grup ve toplum görevleri arasında bilgi
10. Sosyal çevreye dikkat	
11. İş birlikçi	
12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

---

*Kaynak: Bulut, 2012: 11.*

Tablo 1.4'de görüldüğü üzere liderleri farklı yapan kişisel özellikleri ve becerileri bulunmaktadır. Liderlerin bu şekilde farklılık yaratan niteliklere sahip olması kendilerine belirli öncelikler sağlar (Kafadar, 2017:6).

#### *1.2.1.2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar*

Liderlik ve yöneticilik kavramları sık sık birbiriyle karıştırılmaktadır. Bu iki kavram birçok noktada birbirinden farklılık gösterir. Başarılı bir yöneticinin etkili bir liderlik sergilemesi gerekse de bu durum tek başına bir anlam ifade etmez. Başarılı bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olmak zorundadır; fakat iyi bir lider başarılı bir yönetici olmak zorunda değildir (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51). Yani iyi bir yönetici olmak için liderlik çok gerekli iken iyi bir liderliğin tek başına yöneticiliği temsil etmesi söz konusu değildir (Köse, 2020:8).

Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıkları ortaya koyan pek çok bilimsel metin bulunur (Cuban, 1998:20). Lider ve yönetici arasındaki farklılıkları şu şekilde özetlemek mümkündür: Yönetici, başkaları tarafından görevlendirilir ve yetkilerini bulunduğu konumdan alarak kurallar oluşturur, grupta bulunan üyeleri denetler, eldeki hedefler çerçevesinde kısa zamanlı düşünceler ortaya koyarken; lider, içinde bulunduğu örgüt üyelerince doğal yollarla seçilir ve gücünü başarılı iletişim kurabilme ve etkileme gibi becerilerinden alarak yaratmış olduğu hedefleri doğrultusunda yenilikçi, kurallardan bağımsız ve uzun zamanlı fikirler ortaya koyarak yol alır (Erdem ve Dikici: 2009:202-203). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden çok farklı kavramlardır ve birbirleriyle karıştırılmaması gerekir.

Aşağıda lider ve yöneticinin birbirinden ayrıldığı durumlar Tablo 1.5’de sistemleştirilmiştir (Akdemir, 2008:72):

*Tablo 1.5. Lider ve Yöneticinin Farkları*

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Sisteme ve yapıya aynı değerle yoğunlaşırlar.	Yoğunlaşma sadece yapıya yöneliktir.
Önemsenen sorular: "Nasıl?" ve "Ne Zaman?".	Önemsenen sorular: "Ne?" ve "Niçin?".
Küçük hedeflere yönelik vizyon oluşturulmuştur.	Büyük ve güçlü hedeflere yönelik vizyon oluşturulmuştur.
Örgüt üyelerini pasifleştirme yönelimi vardır.	Örgüt üyeleri dinamizmleri artırılarak aktifleştirilirler.
Yönetim kademesi çalışan olarak görülür.	Yönetim kademesi aynı grubun paydaşı olarak görülür.
Küçük riskler hariç, riskten kaçınma eğilimi vardır.	Gerçek bir farklılık oluşacağı kanaatine varıldığında büyük risklerden kaçınılmaz.
Hareket eğilimi statüko çerçevesiyle sınırlıdır.	Gerektiğinde statükoya karşı direnç gösterme ve meydan okuma vardır.
Hiyerarşik direktif ve önerilere sıkı sıkıya bağlılık vardır.	Sorunların ve ihtiyaçların tespitini eylem planı oluşumundan önce tahmin etme ve geleceği kurgulama perspektifi gelişmiştir.
İletişim grup içiyle sınırlandırılır.	İletişim halkası mümkün olduğunca genişletilmeye çalışılır.
Elitist davranış sergilerler ve mesafeli olmaya özen gösterirler.	Demokratik tavırlar içinde ölçülü ve gereklilik içeren bir mesafe bulunmaktadır.

Mevcut kurgunun geliştirilmesine yönelik çaba bulunmaktadır.	Yeni bir kurgu için radikal kararlar almaktan imtina edilmez.
Örgüt dahilinde etkilenme enstrümanları daha ağırlıklıdır.	Örgüt dahilinde etkileme enstrümanları daha ağırlıklıdır.
Belirlenmiş amaçların üst düzey hedeflerini başarmak için çalışılır.	Amaçların ve hedeflerin tayin edicisidirler.
Dominant yapılarıyla olaylarda tayin edicidirler.	Olayları kendileri belirlerler.
Muhafazakar yapılarıyla gelişime odaklanmışlardır.	Kopyalama becerileri yaratıcılıkla desteklenmiştir
Taklitçilerdir.	Yaratıcıdır.

*Kaynak: Akdemir, A.(2008), Vizyon Yönetimi (1.Baskı), Ekin Yaymevi, Bursa, s.72*

Kotter'e göre, lider ve yönetici kavramları farklı anlamlar taşımalarına rağmen bir bütünün parçaları olmalarına bağlı olarak, birbirlerinden ayrı düşünülemez ve birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. Unutulmaması gereken bir gerçek vardır ki yöneticinin statükonun devamına; liderin ise kişileri bilinçlendirerek yol göstermeye odaklandıklarıdır (Korkmaz, 2012:3-9). Liderlik kavramı hakkında sürekli olarak araştırma ve çalışmalar yapılan bir kavramdır. Yöneticilik ve liderlik kavramlarının tanımsal olarak birçok yerde birbirlerinin yerine kullanıldığı bir gerçektir. Ancak liderliğin daha ziyade bir davranış biçimi, bir kişilik özelliği ya da makama dair bir nitelik olarak incelendiği söylenebilir (Can, 1997:34).

### 1.2.1.3. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik, 'liderliği yerine getirirken liderlik kabiliyetleri ile etik değerlerin dengesinin kurulması' şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre etik liderlik,

bireylerin kişisel özellikleri ve karakterleri dikkate alınmadan kişilerin inançlarını ve farklılıklarını kabullenmek anlamına gelmektedir. Etik bir şekilde karar vermek, etik değerlerin idare edilen düzene katılmasını sağlamak ve bu düzeni oluşturma yeteneği tamamıyla etik liderlik şeklinde açıklanmaktadır. Bu açıklama çerçevesinde, etik liderlikte liderlik ve idari yeteneklerin etiksel yaklaşımlarla birleştirilmesi ve idare işlevi gerçekleştirilirken bu yeteneklerin kullanılması gerekir (Esmer, 2013:44).

Başarılı bir etik liderlikten söz edilebilmesi için liderin kendini bilmesi ve kendisine saygı duyması gerekir. Lider, kendi kültürel ve sosyal değerlerinin, güçlü ve güçsüz yönlerinin ayrımını yapabilmelidir. Bu durumun bilincinde olmayan bir lider çalışanları ile ilişkilerinde hatalı etik değerlendirme yapabilir. Kendisinin farkında olan liderlerin ise özgüveni ve özsaygısı oldukça fazladır. Bu da çalışanların kendisine olan saygısının artmasına ve buna bağlı olarak da lidere duydukları saygının da artmasına neden olur. Özgüven sahibi olan bir lideri çalışanlar daha çok kabullenir ve kendisine rol model olarak görür. Etik liderlik yaklaşımları aynı zamanda personellerin de etik davranış sergilemelerine yol açacaktır. Bu durum sayesinde etik kurallar örgütün bir bölümünü oluşturacak ve güven duygusunun oluşmasında rol oynayacaktır (Gülcan, vd., 2012:125).

#### *1.2.1.3.1. Etik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler*

Howard'a göre (2005); etik liderlik dört temel özellikten oluşmaktadır. Bu özelliklerden birincisi, liderlerin tüm yaşamı boyunca namuslu ve dürüst olmalarıdır. İkincisi liderlerin geleceğe dair güzel idealleri olmalıdır. Üçüncü özellik liderlerin kendi etrafındaki kişilere umut aşılayarak onlara iyimser davranışlar sergilemesidir. Dördüncü özellik olarak ise liderlerin etrafındaki kişilere neşe saçmalarıdır (Yılmaz, 2006:33).

Harvey etik liderliğin 10 temel özelliğini Şu Şekilde sıralamıŐtır (Harvey, 2004: 23):

1. Etik liderler, organizasyondaki takipçilerine etik kurallar, işin ilkeleri ve ortak değerleri düzenli bir Şekilde hatırlatarak tam anlamıyla anlaŐılıp kabul edilmesine yardımcı olurlar.
2. Etik liderler, etik değerlere hem kendileri zorunlu olarak uyarlar hem de ekipteki üyelerin uymaları işin onlara sorumluluk verirler.
3. Etik liderler, doğru ve dürüst davranışlarda bulunup diğer üyelerden de bu davranışın aynısını beklerler.
4. Etik liderler, karar verme sürecinde etik değerleri hiçe saymazlar ve her hareketlerinde etik değerleri gözeterek hareket ederler.
5. Etik liderler, uygulamalarında örgüt politikalarının göz ardı edilmemesine önem verirler.
6. Etik liderler, örgüt üyelerinin inandığı doğruları iyi manada eyleme dönüŐtürmek işin ihtiyaç duydukları güven ve beceri olanaklarını sağlayan kaynak ve zamanı temin ederler.
7. Etik liderler, çevresinde bulunan herkesin görüşleri, duyguları ve düşünceilerine önem verirler.
8. Etik liderler, kural ve değerlere kolay bir Şekilde uyum sağlayabilecek bilgi ve birikim sahibi oldukları işin kolayca küçük düzeltmelerde bulunabilirler.
9. Etik liderler, birlikte çalıŐacađı kişileri seçmek ve terfilerini sağlamak konularında karar verirken vizyon, misyon ve sahip olunan değerleri ölçüt olarak kullanırlar.

10. Etik liderler, takipçilerinin birini suçlama ya da yönlendirme beklentilerinden önce etik davranışlarda rehberlik edebilmeleri adına onlara destekte bulunurlar.

Etik liderlerin, takipçileri tarafından kendilerinin nasıl algılandıklarını bilmeleri gerekir ve bu bilgileri işten ayrılanlar ile konuşarak ya da anketlerden yardım alarak edinebilirler. Böyle bir durumda takipçilerinden dürüst olmalarını ve geri bildirimde bulunmalarını istemelidirler. Geri bildirim alınırken etik liderlerin karar alma süreçleri, düşünce ve davranışları dürüstlük ve şeffaflık içermelidir. Liderin etik davranışları, şeffaf ve dürüst karakteri zaman içerisinde örgütün de kuralları haline gelerek örgütün, çevrece olumlu bir konumda algılanmasını sağlar. Liderlerin etik davranışlar sergilemesi örgütte daha etkin olmalarını da sağlayacaktır. Etik liderler, takipçilerinin kanuna uygun şekilde davranıp davranmadıklarına değil, etik kurallara uygun davranıp davranmadıkları üzerine yoğunlaşmalıdır. Etik davranış sergilemeyen liderler, kısa vadede başarılı olabilirler fakat uzun vadede başarı sağlayamayacaklarıdır, bu durum ise kariyerlerinin sonu olabilir (Özdaşlı ve Derya, 2011:80-81).

#### *1.2.1.3.2. Etik Liderliğin Önemi*

Etik liderlik, yoğun gayret, emek, fedakarlık ve takipçilerin beklentilerinin maksimum düzeyde önemli sayılması gerekliliği sebebiyle diğer liderlik türleriyle karşılaştırıldığında farklı zorluklar barındıran bir liderlik türüdür. Etik liderlik, herkesin kolay sahip olabileceği bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmemektedir. Bunun nedeni ise liderin altında çalışanlara vermiş olduğu vaatlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerektirdiğinden fedakarlık istemesidir. Bundan dolayıdır ki etik liderlerin çok fazla duygu emekçisi olduğunu söylemek yanlış olmaz. Etik



liderler bir taraftan örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterirken diğer taraftan da takipçilerin kişisel beklenti ve isteklerine odaklanmaktadır. Ayrıca tüm bu örgütsel organizasyonu, eylem ve planlamaları etiksel yargılardan ayrılmadan yapmaktadırlar (Gözüm, 2020:13).

#### *1.2.1.4. Etik Liderliğin Boyutları*

Örgütlerde davranış boyutunda hedef etik davranışların edindirilmesidir. Bu sebeple etik liderlik yalnızca liderin etik özellikleri üzerine yoğunlaşmamaktadır. Çalışan kişiler sosyal öğrenme yolunu kullanarak kendilerinden hangi davranışların beklenildiğini ceza, ödül ve rol model davranışlarından öğrenebilmektedir (Brown vd., 2005:119). Sosyal öğrenme teorisine göre etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracı gösterilerek normatif şekilde uygun davranışın sergilenmesi ve söz konusu davranışın karşılıklı iletişim kurma, sağlama ve karar verme aracılığıyla kişilere sunulması olarak tanımlanmıştır (Çıraklı vd., 2014:55).

Etik liderlik davranışının boyutlarını karar vermede etik, davranışsal etik, iletişimsel etik ve iklimsel etik olmak üzere dört boyutta açıklamak mümkündür (Yılmaz, 2005:810).

##### *1.2.1.4.1. Karar Vermede Etik*

Karar verme davranışı örgüt için önemli faktörlerden biridir. Karar verme süreci; çok yönlü bir şekilde düşünmeyi, karşılaşılabilecek tüm olasılıkları hesaplamayı, verilen karardan etkilenecek kişilerin durumlarını göz önünde bulundurmaya ve grup görüşlerine başvurmayı gerektirir (Kıranlı ve İlğan, 2007:151). Bir yönetimin kalbi karar verme davranışıdır. Yönetimin bütün değersel nitelikleri karar vermeye bağlı ve karar verme için önem teşkil etmektedir (Aydın, 2000:26).

Bir kararın doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesi etik ikilem olduğunun işaretidir (Oyman, 2005:166). Örgüt yöneticilerinin çalışanlar ve çevre ile ilgili birtakım yönetsel kararlar vermeleri gerekir. Karar vermede etik ilkelere uygun davranmaya çalışsalar dahi etik ikilemleri analiz etmede hayli zorlandıkları anların olması muhtemeldir (Kıranlı ve İlğan, 2007:157).

Kurum yöneticilerinin etik karar vermeleri gerektiği durumlarda aşağıda belirtilen aşamaları izlemelidirler (Beckner, 2004:102):

- Karar verme aşamasında etik açıdan önemli olan noktaların farkına varılması,
- Bu süreçten sorumlu olacak kişinin tespit edilmesi,
- Karara varılacak durumla ilgili detaylı bilgi edinilmesi,
- Etik açıdan doğru kararın alınmasına faydası olacak seçeneklerin belirlenmesi,
- Seçenekler arasından en uygun olanın tercih edilmesi,
- Alınan kararların yasal ilkelere uygunluğunun belirlenmesi,
- Çıkabilecek olası sorunlara yönelik alternatiflerin belirlenmesi,
- Karara varılması,
- Verilen kararın gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi.

Yukarıda belirtilmiş olan aşamalar kurum yöneticilerinin karar alma aşamalarında son derece fayda sağlamaktadır (Kafadar, 2017:37).

#### 1.2.1.4.2. Davranışsal Etik

Örgütler etik iklimin geliştirilmesi ve sürdürülmesi açısından yardımcı olmak için etik kodlar, standart prosedürler, kurumsal etik denetimler ve etik eğitim programları gibi resmi sistemlere başvururlar. Bununla beraber, etik ilkelerin resmi sistem ve kurallardan daha önemli olduğu söylenebilir, çünkü liderlerin davranışları söylemlerinden daha önemlidir. Liderlerin takipçilerini etkilemesini sağlayan nitelikleri, etik davranışlarla etkisini artırır ve liderlerin rol model olarak algılanmasını sağlar (Uğurlu ve Üstüner, 2011).

Etik liderler, her durumda etik davranışlarda bulunan, izleyicilerinin kişisel ihtiyaçlarını önemseyen, olaylar karşısında tarafsız ve önyargısız olan, örgüt içinde çalışanların haklarını koruyan ve bu davranışlar sonucunda güven duygusu yaratan kişilerdir (Teyfur, Beytekin, Yalankaya, 2013:88). Etik liderler, çalışanların tutum ve davranışlarında etik anlamda bir örnek olarak gelişim ve dönüşümlerine yardımcı bulunur ve rehberlik eder (Turan, 2009:25).

#### 1.2.1.4.3. İletişimsel Etik

Örgüt içerisinde etkili iletişim becerilerine yeterli önem verilmezse, yönetici ile çalışanlar arasında gelişen ilişkiler ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri zarar görür. Bu bağlamda, örgütsel iletişim örgütteki faktörleri birbirine bağlayan ve bu faktörlerin kendi aralarında uyum içinde işe koşulmasını sağlayan süreçlerden oluşmaktadır. Örgütsel iletişim ayrıca örgüt ve çevresi arasında da gerek duyulan ilişkilerin kurulmasına olanak tanır (Tutar, 2003:32). Örgütlerin gayelerini gerçekleştirebilmesi ve varlıklarını sürdürmesi için etkili olan bir iletişim ağına gerek duyulmaktadır. Bu sebeple örgütler tarafından etkin bir iletişim politikası oluşturulması gerekir (Kaya, 2020:20).

Etik ve iletişim kavramları birbiriyle yakından alakalıdır. Bunun sebebi, etik dışı davranışların iletişim aşamalarını olumsuz şekilde etkilemesidir. Örnek olarak etkin dinlememe, fikirlerini açıkça ifade etmeme ve karşındaki kişinin konsantrasyonunun bozulmasına yol açacak alay etme, gülme, kaş çatma, baş sallama gibi etik olmayan davranışlar iletişim sürecini olumsuz etkileyebilir (Örkmaz; Şancı, 2003).

George ve Jones çalışmalarında, iyi bir iletişimin örgüt ve örgüt yönetimi için hayli önem teşkil ettiğini vurgulamışlardır. Etkili iletişim, örgütte bulunan kişilerin etkin ve verimli çalışmasına olanak sağlarken örgüt lideri etkili iletişim yardımıyla çalışanları etkiler ve yönlendirme yapar. İletişimde uyulması gerekli olan dürüstlük, doğruluk, adillik gibi ilkeler bulunur. Liderler bu ilkelere uygun bir şekilde iletişim kurduklarında örgüt içerisinde güven ortamı oluşur ve çalışanların liderine duyduğu bu güven, örgüte olan bağlılığı da olumlu bir şekilde etkileyebilir (Akt. Şahin; 2010:30).

#### *1.2.1.4.4. İklimsel Etik*

Kolberg'in "ahlaki ortam" tanımıyla bahsetmiş olduğu iklimsel etik kavramı ilgili literatürde "ahlaki iklim", "ahlaki çevre", "etik atmosfer" ya da "etik iş iklimi" olarak da geçmektedir (Ambrose, Arnaud ve Schminke; 2007:325). İklimsel etik ya da etik iklim, bir örgütte bulunan politika ve prosedürlerle ilgili, örgüt üyelerinin görüş birliği içinde olduğu ortak yargı şeklinde tanımlanabilir (Wimbush ve Shepard, 1994:638). Victor ve Cullen'in 1998 yılında yapmış olduğu çalışmasında ise etik iklim; etik açıdan doğru olan davranışın ne olduğu ve örgüt içerisinde etik problemlerin ne şekilde ele alınması gerektiği konusundaki ortak algıları ifade eder (Akt. Peterson, 2002:50).

Aronson'a göre (2001:245), liderin etiğe uygun davranışlar sergilemesi ve örgütte bulunanlara etik anlamda rol model olmasıyla örgüt içerisinde etik iklim oluşturulabilir. Yapılan bir araştırmaya göre etik iklim ile iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Demirbağ ve Ekmekçioğlu, 2015:197).

Etik iklim, örgütsel iş iklimi olarak da ifade edilir. Örgütsel davranışın içerisinde ortaya çıkan örgütsel etik iklim psikoloji ve sosyoloji alanlarında büyük ilgi toplamaktadır. Böylelikle etik iklim, iş etiği alanında en etkili unsurlardan biri olma özelliğini kazanmıştır (Büte, 2011:172).

### 1.3. İş Tatmini

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini tanımı ve kapsamı geniş boyutta ele alınmıştır. Bu kapsamda literatürde ortaya konulan iş tatmini yaklaşımları üzerinde durulmuş olup iş tatmininin faydaları ve sonuçları incelenerek iş tatmini kavramının önemi açıklanmıştır.

#### 1.3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Kapsamı

İş tatmini konusu ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar artmaya başlamıştır. Bu kavram ile ilgili birçok tanımlama yapılmaktadır. Gerek bireysel gerekse de örgütsel pek çok faktör bireyin işine karşı tutumunu etkilemektedir. İş tatmini en genel şekliyle ifade edilecek olursa bireyin işine karşı duyduğu olumlu ya da olumsuz hislerdir (Özpehlivan, 2018:9).

Hoppock, 1935 yılında iş tatminiyle ilgili yapmış olduğu tanımda bu kavramı iş görenlerin işlerine karşı göstermiş oldukları duygusal tepki olarak ifade etmiştir (Hoppock, 1935:303). İş görenler yaptıkları işten memnuniyet duyduklarında olumlu tutum sergilerken tam tersi bir durum

olduğunda ise daha mutsuz ve olumlu olmayan tepkiler ortaya koyacaklardır (Gökçe, 2021:33).

İş tatmini, bireyin iş değerlerine ulaşmasını kolaylaştıran ya da o değerlere ulaşmasına olanak tanıyan, kaynağını işle ilgili değerlendirmeden alan, memnun edici duygusal bir haldir (Locke, 1969:316). Başka bir tanımla ifade edilecek olursa iş tatmini, işteki mevcut şartların ya da bir işe sahip olmanın çıktısı hakkındaki bireysel değerlendirmedir ve bireyin değerleri, beklentileri, normları gibi durumlar aracılığıyla oluşan algılardan ortaya çıkar. Bu sebeple iş tatmini, işsel tepkilerin yani hislerin algılanmasını ifade eder (Schneider ve Snyder, 1975:319).

İş tatmini kavramının, işgörenlerin işte bulunduğu süre içerisinde göstermiş olduğu mutluluk seviyesinden daha fazlasını etkilediği bilinmektedir. İş tatmini, kimlik, genel mutluluk ve sağlık da dahil olmakla birlikte işgörenlerin genel psikolojik durumlarını da iyi yönde etkilemektedir. İşten duyduğu memnuniyeti giderek artan kişi, memnuniyet seviyesi düşük olan çalışma arkadaşlarına oranla daha az hasta izni almakta ve olması gerekenden fazla çalışan bireyler yaratmaktadır. İş tatmini kavramını işletmelerde yaygın hale getirmek, işveren ve çalışan için bir kazan-kazan durumunu meydana getirmektedir. İş tatminini oluşturan faktör, sayısı giderek artan araştırmaların konusu halinde olmaktadır. İş memnuniyetinin oluşabilmesi için pek çok faktör bulunur ve bu faktörler bireylere özgüdür, bir işgöreni mutlu eden bir durum, başka bir işgöreni hayal kırıklığına uğratabilir. İş tatminine etki eden faktörlere dair bazı genel sonuçlar çıkarmak mümkündür. Sayılan bu etmenlerin başında stres ve para gelmektedir fakat tahmin edilen aksine bu etmenlerin iş tatmininde daha az bir etki yarattığı gözlenmektedir. İş tatmininde sayılabilecek diğer önemli etmenlerin başında; işyerinde akıcılığa yönlendiren çalışma şekilleri, anlayış, kişilerin üstleri ve meslektaşları ile

saygılı ve destekleyici ilişkilere ve değerlere sahip olmasıyla kişilerin hobileri ve değer yargılarıyla örtüşen bir işte çalışıyor olması söylenebilmektedir (Upcounsel, Erişim Tarihi: 12.11.2021).

### 1.3.2. İş Tatmininin Önemi

İş hayatında iş tatminini önemli hale getiren iki sebep bulunur. Bunlardan ilki çalışan açısından önemi diğeri ise örgüt açısından önemlidir. İş tatmininin çalışan açısından önemine bakıldığında çalışanın yaptığı işe karşı duyduğu hissiyata göre ruhsal ve bedensel sağlığına olan etkisi olarak açıklanabilir. Örgütsel açıdan baktığımızda ise iş tatmininin örgütsel çıktılar üzerinde etkisinin olmasıdır (Dinç Özcan, 2010:80). İş tatmininin iş hayatında önemli bir yere sahip olması sebebiyle başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerin büyük bir kısmında iş tatminiyle ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007:110). İş tatmininin iş hayatında bu kadar önemli görülmesi ve iş tatmininin çalışanların iş verimliliği, performans, iş devamsızlık gibi birçok niteliğini etkileyen bir unsur olması son yüzyıl içerisinde iş tatmini ve iş performansı üzerinde gerçekleşen çalışmaların artmasına zemin hazırlamıştır (Gürbüz, 2011:402; Özcan, 2011:112).

Yapılan bir işte tatmin olmanın önemine ilişkin görüşler şu şekilde sıralanabilir (Lavkan, 1973; Akt: Eronat, 2004:14):

- İnsanlar genellikle bireylerce kabul görmek isterler.
- İşini nedeniyle tatmin olamayanlar psikolojik bir olgunluğa erişemezler.
- İşinden tatmin olamayan bireyler mutsuz olur ve hayal kırıklığı yaşarlar.
- İş, bireyin hayatının odak noktası konumundadır.

- İşsiz olan bireyler mutlu olamaz. Paraya ihtiyacı olmayan bireyler bile mutlu olmak ve oyalanmak için çalışabilir.
- Herhangi bir işte çalışmayan bireyler zihin olarak zayıf kalabilir.
- İş ve sosyal hayat birbirlerinden ayrılmaz parçalardır. Yaratıcı bir işte çalışmayan bireyler yaşamaktan da zevk alamaz.
- Yapılan iş nedeniyle tatminsizlik, moral düşüklüğü ve işten soğumayı beraberinde getirir. Üretkenliği azaltır, hastalıklı bir toplumun ortaya çıkış nedenlerini hazırlar.

İş tatmininin önemli olmama durumu ise şu başlıklar altında sıralanabilir (Kesici, 2006:33):

- Birtakım insanlar uğraştırıcı işlerdense kolay kazanmayı tercih eder.
- Birey yeterli olgunluğa erişmemişse bu durumun sebebini yaptığı işe bakarak gözlemlemek gerekir.
- Pek çok insan tekdüze ve monoton bir işte çalışmak ister.
- Bireyler çalışmak istemediğinde bile çevre baskısı nedeniyle çalışmak zorunda kalır. Bu baskılara karşın çalışmak mecburiyetinde olan bireylerin yaptığı işten mutlaka tatmin olması beklenemez.
- Bazen monoton bir yaşamdan kurtulmak için yapılan işi yeterince önemsemek gerekir.

### 1.3.3. İş Tatminiyle İlgili Yaklaşımlar (Teoriler)

Örgüt açısından bakıldığında örgüt için en önemli kaynak insandır. Örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinde en



fazla etkiyi yaratan, bireyin hareket etmesini sağlayan faktör ise motivasyondur. Hedeflere ulaşabilmek için bireyin isteklerinin giderilmesi gerekmektedir. Birey doyuma ulaşmadığında çalışma durumu olumsuz şekilde etkilenir (Ayan, 2011:85). Bu nedenle motivasyon verimliği etkileyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Gökçe, 2021:50).

İş tatminiyle ilgili motivasyon teorileri iki grupta incelenecektir:

- Kapsam (İçerik) Teorileri: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, D. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Clayton Alderfer'in ERG Teorisi (Şimşek vd., 2007: 137-140).
- Süreç Teorileri: Adams'ın Eşitlik Teorisi, Edwin Locke'un Amaç Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler- Porter'ın Beklenti Teorisi (Şimşek vd., 2007:144).

Kapsam teorileri içerisinde yer almakta olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre insanlara motivasyon sağlayan şeylerin en başında birtakım gereksinimler bulunur ve insanlar bu gereksinimleri temin etmek, doyuma ulaşmak amacıyla eylemler gerçekleştirir (Toker, 2007:94-95). Bu teoride bahsi geçen gereksinimler 5 farklı kategoride incelenmiştir. Bu kategoriler birbirini takip eden ve tamamlayan niteliktedir. Gereksinim karşılandığı zaman o gereksinim ile ilgili dürtü etkisini kaybetmektedir (Toksöz, 2015:40-41).

Teoride geçen bu gereksinimler; "fizyolojik gereksinimler, güvenlik ile ilgili gereksinimler, sosyal gereksinimler, statü ve saygı gereksinimi ve öz benlik gereksinimi"dir (Maslow, 1970:27; Johns ve Saks, 2001:138).

Bu teoriye göre en alt basamaktaki gereksinim karşılandığında bir üstteki gereksinimin giderilmesi için çabalar ve arayışlar başlamaktadır. En üstteki kademeye gelene kadar bu durum bu şekilde devam etmektedir. En alt kademededen en üst kademeye doğru fizyolojikten ruhsala doğru bir çıkış söz konusu olmaktadır (Özkalp, 1996:166).

Kapsam teorileri içerisinde yer almakta olan diğer bir teori ise Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir. Bu teoriye göre Herzberg (1996), iş tatminini içten gelen ve dış etmenlerden etkilenen olarak iki farklı boyutta incelemiştir. İçten gelen etmenler ruhsal durum ve güdülenme; dış etmenler ise hijyen etmeni olarak açıklanmıştır. Güdülenme boyutu bireyin öz benliği ile hijyen boyutu ise çalışılan ortamın fiziki durumu ile ilişkilidir. Hijyen etmeni gibi fiziki olan etmenler işyerine karşı aidiyet duygusunun oluşması ve işin sahiplenilmesi için en önemli etmenlerin başında gelir. Bu etmenlere fiziki çalışma şartları, diğer iş arkadaşları ile iletişim ve etkileşimler, iş sağlığı ve maaş ile ilgili konular eklenebilir. Bu şartlardaki iyileşmeler iş tatminini olumlu anlamda etkilemektedir (Kaya, 2013:28).

Kapsam teorilerinin içerisinde bulunan bir diğer teori ise D. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'dir. Bu teori bireylerin yaşamları boyunca edindikleri tecrübeleri sonucunda hayatlarına kazandırdıkları ihtiyaçları üç ana başlık altında incelemektedir. Bu ihtiyaçlar şu şekilde açıklanabilir (Şimşek ve Çelik, 2009:68-69):

- Başarı ve Başarma İhtiyacı: Burada öncelikli olarak bireylerin zor işlerin üstesinden geldiği ve yapılan işlerde yüksek seviyede başarı elde ettikleri, verilen görevleri büyük bir istek ve arzu ile başardıkları vb. örnekler şeklinde açıklanabilir.
- İlişki Kurma ve Bağlanma İhtiyacı: Bireylerin samimi bir iletişim kurarak diğer bireylerle çatışmadan

dostane bir yaklaşımla ilişki kurması bu gruba örnek olarak verilmektedir.

- Güç Kazanma İhtiyacı: Bireylerin bir başkasının düşüncesini etkilemesi, kişileri yönlendirmesi ve otorite kullanarak kontrolde tutması isteği nedeniyle ortaya çıkan bir gereksinim türünü ifade etmektedir.

Kapsam teorilerinin içerisinde yer alan son teori ise Clayton Alderfer'in ERG Teorisi'dir. Bu teori Maslow'un ortaya attığı kuramın eksikliklerini gidermek ve teoriyi desteklemek amacıyla ortaya çıkarılmıştır (Alderfer, 1972:8). Clayton Alderfer, Maslow'un kuramını sadeleştirerek üç ana gereksinim üzerinde durmaktadır. Varlık sürdürme gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimlerinden oluşan ERG teorisine göre üst basamaktaki gereksinimlerin tatmin edilmesi için ilk olarak alt basamaktaki gereksinimlerin karşılanması gerekmektedir. Clayton Alderfer'e göre varlık sürdürme gereksinimi yeme, içme ve barınma gibi bireylerin en temel gereksinimlerini kapsamaktadır. Yaşamlarını devam ettirmek isteyen bireylerin bu ihtiyaçları karşılaması gerekir. İlişki kurma gereksinimi bireyin başka bireylerle yaşamının farklı sahalarında iletişim kurabilmesine ve sürdürebilmesine olanak sağlayan gereksinim düzeyidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin başarı, sorumluluk ve saygınlık gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. ERG kuramına göre kişi isterse birbirinden farklı olan iki gereksinimini aynı anda karşılayabilir. Kişinin birinci ve ikinci basamakta bulunan gereksinimleri karşılandığında gelişme gereksiniminin arttığı gözlenmektedir. Bireyin gelişme gereksinimi karşılanmadığında ilk iki basamağa geri dönecektir. Her basamakta bireyin gereksiniminin karşılanması daha da zor bir hal alacaktır (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011:266).

Süreç teorileri içerisinde yer almakta olan Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre bireyler yaptıkları işlerde girdi ve çıktı karşılaştırması yaparlar. Burada bireylerin işleri uğruna yaptığı fedakarlıklar 'girdi', yaptığı fedakarlıklar sonucunda kazandığı değerler ise 'çıktı' olarak ifade edilir ve bu iki durum arasındaki denge önem teşkil etmektedir (Huseman vd., 1987:22). Adams, girdileri çalışanın kuruma verdiği ustalık ve tecrübe gibi yetkinlikleri; çıktıları ise kurumun çalışana verdiği maaş, prestij ve meslekte ilerleme gibi imkanları şeklinde tanımlamıştır (Adams, 1963:67).

Bu kurama göre, çalışanlar kendi pozisyonları ile ortaya koyduğu girdi ve çıktı oranlarını kendileriyle aynı pozisyonda bulunan başka kişilerle karşılaştırmaktadırlar. Çalışanın elde ettiği bilgi, beceri, tecrübe, çaba vb. girdiler ile üretim ve sonuçlar gibi çıktılar arasında adaletsiz bir durum olduğu algılanıyorsa çalışan kişi adaleti kendi sağlama yoluna gidecek ve bu eşitsizlik olan durumu performansını düşürerek kendi lehine düzeltme yoluna gidecektir (Sabuncuoğlu ve Vergilier, 2016:116).

Adams'a göre işgörenler kendilerine sunulan ödüllerin ne derecede adil olduğunu belirlemek üzere, bir karşılaştırma yöntemi seçer ve değerlendirmede bulunurlar. Bunlardan birincisi ödüller veya çıktılar (statü, ücret, sosyal yardımlar, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi) ile çalışanın örgüte kattığı katkı ya da girdiler (zeka, yetenekler, emek, tecrübe ve eğitim) arasındaki orandır. İkincisi ise çalışanın kendisiyle karşılaştıracağı başka bir çalışanın örgüte sağladığı yarar ve katkılar ile bunların karşılığında elde edilen kazanımlardır (İleli, 2007:48).

Süreç teorileri içerisinde yer alan bir diğer teori ise Edwin Locke'nin Amaç Teorisi'dir. Edwin Locke ve Gray Latham tarafından 1968 yılında ortaya atılmış olan bu teoride performans temeli esastır. Locke, Latham ve arkadaşları

bireysel amaçların dört şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, vd., 2008a:199):

- İşgörenin amacının belirlenmesi ve belli bir görev üzerinde odaklandırmayı sağlar.
- İşgörenin çabalarının arttırılmasını sağlar.
- Belirlenen amaçlar rekabet çerçevesinde ve görevi tam bir şekilde başarma anlamında kararlılığını arttırır.
- Kabullenilen amaçlar, işgörenleri o amaçlara ulaştırmanın yollarını arar.

Locke'nin Amaç Teorisi'nin ana hatlarını şu maddeler altında incelemek mümkündür (Balaban, 2006:18):

- Çalışanın amacı ve niyeti, onun yapılan işe motive olmasının sağlayan ana etmendir.
- Çalışanın bir başka kurumda aynı işi yapanlarla kendi koşullarını kıyaslaması, diğer bir ifadeyle dışsal etmenler, çalışanın amacı ve niyetini etkileyebilmektedir.
- Çalışanın kendi durumunu diğerleri ile karşılaştırması neticesinde göstereceği tepkilerin yönü, onun algısı ve değer yargısında yaratmış olduğu bir değerlendirme çıktısının sonucudur. Çalışan çevresindeki uyarıları zihninde karşılaştırarak kendi değer yargısına göre yorum yapar.

Süreç teorileri içerisinde yer alan başka bir teori ise Vroom'un Beklenti Teorisi'dir. Bu teorinin dayandığı varsayımlardan birincisi bir davranışın ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerin, kişinin kendi bireysel özellikleri ve çevresel şartların birlikte etkisi ile belirlenmiş olduğu ve yönlendirildiğidir. İkinci varsayım, her bireyin diğer bireylerden farklı gereksinim, arzu ve amaçlara sahip olduğu ve maddi manevi arzuladığı ödül yapıları bakımından da

ötekilerden farklı olduğudur. Üçüncü varsayım ise bireylerin arzulanmış oldukları ödüllere kendilerini ulaştırabilecek alternatif davranış şekilleri arasından algısına uygun olanı seçmek durumunda olduklarıdır (Eren, 2001:430).

Beklenti teorisinde, güdülenmenin, kişinin arzuladığı ve aradığı değerlerle, belli bir davranışın bu değerlere fırsat verme olasılığına ilişkin tahminlerinin çarpımına eşit olduğu açıklanmaktadır. Bu durum şu şekilde formüle edilir (Şahal, 2005:59):

$$\text{Arzulama Derecesi} \times \text{Beklenti} = \text{Güdülenme}$$

Süreç teorileri içerisinde yer alan bir diğer teori Lawler- Porter'in Beklenti Teorisi'dir. Bu teorisinin Vroom'un teorisinden farkı, kişisel çabalardan, isteklerden, bilgidен, yeteneklerden kaynaklanmış olan performans artışının görülerek kişisel değerlendirmeler sonucunda ödüllendirilmesidir. Tabi ki de bireyin çabasının her zaman diğerlerinden daha çok performans sağladığı anlamına gelmez. Ancak yeri bilgi ve yeteneğe, donanımına sahip değilse başarı göstermesi ve gösterilen başarının devamlılığın da sağlanması mümkün değildir (Taşgiran, 2019:22).

Bu teoride bir çalışma ortamında performansı düşük fakat beklentileri karşılanmış olan bireylerin olabileceği gibi, performansı yüksek yine beklentileri karşılanmış olan çalışanların olabileceğini, yine başarısı yüksek ancak beklentileri karşılanmamış ve hak ettiği gibi ödüllendirilmediğini düşünen bireylerin de olabileceğini ifade edilmektedir (Eren, Erdil ve Zehir, 2000).

#### 1.3.4. İş Tatmininin Etmenleri

İş tatminini etkileyen birçok etmen bulunmaktadır fakat bu etmenler iki temel gruba ayrılabilir. Birinci grup, çalışanların kişisel durumlarıyla ilgili olanlar, ikinci grup ise işe yönelik olan koşullardır. Kişisel duruma ilişkin olanlar

çalışanın kişilik yapısı, duygu, düşünce, istek ve ihtiyaçların derecesi ile fiziksel, psikolojik ve güvenlik ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanması kapsamaktadır. İşe yönelik olan koşullar ise çalışma alanındaki fiziksel şartları ve çalışanın psikolojik beklentilerinin hangi boyutta karşılandığını içermektedir (Blegen, 1993:37-38).

Tezin bu kısmında iş tatminine etki eden etmenler, kişisel ve örgütsel etmenler olmak üzere iki başlıkta incelenecektir. Kişisel etmenler kapsamında kişisel özellikler, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi; örgütsel etmenler kapsamında ise işin genel özellikleri, ücret, terfi imkanları, çalışma koşulları ve iletişim ele alınacaktır.

#### 1.3.4.1. Kişisel Etmenler

İş tatmini düzeyini belirleyen kişisel etmenlerin içerisinde kişisel özellikler, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi etmenleri saymak mümkündür. Bu etmenler bireye ait özelliklerdir ve örgütçe değiştirilmesi mümkün değildir (Yelboğa, 2007:2).

- **Kişisel Özellikler:** Yapılan çalışmalarda kişisel farklılıkların iş tatmin düzeyini doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışma yaşamında azimli, kendisine inanan ve özsaygısı yüksek bireylerin iş tatmini daha yüksekken; yeteneksiz, becerileri kısıtlı, çevreye adaptasyonu düşük ve memnuniyetsiz olan bireylerin iş tatmini ise daha düşüktür (Çalışkan, 2005:10).
- **Yaş:** İş tatmini üzerine yapılmış olan analizlerde iş tatmini ve yaş grupları arasında pozitif anlamda bir ilişki olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Çalışanların yaşları ilerledikçe tatminlerinin arttığı, genç çalışanların ise kişisel beklentilerine ulaşabilmek için ve kariyer yapma planlaması içinde tatmin düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra mesleki

kariyerini yeterli düzeye getirmiş çalışanların firmalar tarafından daha fazla istenmesi davranışlarının daha pozitif olması ve iş tatminlerinin yüksek olmasına bağlıdır (Eren, 2015:267-268).

- **Cinsiyet:** Çalışanların cinsiyetleri yaptıkları işten beklentilerinin ve duydukları tatmin derecesinin farklılaşmasına sebep olabilmektedir. Erkeklerin yaptıkları işe maddi kazanç aracı olarak baktıkları, kadınların ise yaşama daha fazla katılım sağlamak olarak baktıkları belirtilmiştir. İşten tatmin olup olmama durumu çerçevesinde değerlendirildiğinde ise istatistiksel anlamda erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu açıklanmıştır. Farklı bir araştırmada ise kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Kadın ve erkekler farklı özelliklere sahiptirler ve bu sebeple işyerlerinden beklentileri de farklılık göstermektedir. Cinsiyet ile iş tatmini arasında sosyolojik ve kültürel anlamda bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Aktaş, 2019:20).
- **Medeni Durum:** İş tatminine etki eden ve incelenmesi gereken bir başka kişisel etmen ise medeni durumdur. İş tatmininin medeni duruma göre değişip değişmediğini tespit etmek bu konuda yapılmış olan pek çok çalışmada işlenen bir araştırma sorusudur (Bozkurt ve Bozkurt; 2008:2). Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde kişilerin medeni durumlarının iş tatminini hangi yönde etkileyebileceğine dair net bulgulara rastlanmasa da evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla sorumluluk sahibi olması sebebiyle maddi değeri olan ödüllere daha fazla kıymet ve önem verdikleri, yine aynı çerçevede de iş doyumlarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Aile hayatındaki manevi doyumun



da evli çalışanlar bağlamında iş tatminini de yanı sıra getirdiği ve buna bağlı olarak bekar çalışanlara göre yüksek olacağı öne sürülen fikirler arasındadır (Yılmaz, 2014:15).

- **Eğitim Düzeyi:** Bu faktörün iş tatmini üzerindeki etkisinin rolü işgörenlerin yaptıkları işin aynı ya da farklı olmasına göre değişiklik gösterecektir. Farklı iş yürüten işgörenlerde eğitim seviyesinin artmasına bağlı olarak iş tatmininin arttığı gözlenmiş olup aynı işi yürüten işgörenlerde eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin azaldığı gözlenmiştir. Pek çok araştırmada çalışanların eğitim seviyelerinin faaliyet gösterdikleri iş için fazla olduğunu düşündükleri saptanmıştır. Buna bağlı olarak da bu düşüncedeki çalışanlar bu durumdan negatif olarak etkilenmekte ve iş tatminlerinde düşüşe sebep olmaktadır. Diğer taraftan, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar daha iyi koşullarda ve maaşlarda olan bir işi hak ettiklerini düşünerek yaptıkları işten ve buldukları konumdan çıkmak amacıyla daha fazla gayret sarf edecek ve bu konuda daha istekli davranacaklardır (Levitan ve Johnston, 1973:74-75).

#### 1.3.4.2. Örgütsel Etmenler

İş tatminini etkileyen örgütsel etmenlerin içerisinde çalışılan işin genel özellikleri, ücret, terfi imkanları, çalışma koşulları ve yönetim gibi etmenleri saymak mümkündür. Bu etmenlerin örgütçe değiştirilmesi söz konusu olabilir.

- **İşin Genel Özellikleri:** Çalışanların tatmini için en önemli etmenlerden biri bu kişilerin yaptıkları işi anlamlı bulmalarıdır. Çalışanların kuruma olumlu anlamda katkı sağladıklarının hissettirilmesi iş tatmini açısından önem teşkil etmektedir. Yapılan işin özelliği

yani zorluk seviyesi, tekdüze olup olmaması da iş tatminine etki eden başlıca etmendir. Özel bir bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan kişiler işlerinde daha fazla iş doyumunu sağlamaktadır (İşcan ve Sayın; 2010:199). Ayrıca yapılan işin ilgi çekici olması, bireyde başarı hissi yaratması ve öğrenme fırsatları sunması iş doyumunu seviyesini arttırmaktadır (Gökçe, 2021:39).

- **Ücret:** İş tatmini ile ücret arasında yoğun bir ilişki söz konusudur. İşgörenlerin bireysel, ailesel ve toplumsal bakımdan sorumlulukları bulunur. Bireyler bu sorumluluklarını yerine getirebilmek için gayret gösterirler. Bugayretlerin karşılığı olarak da emeklerinin karşılığı olan bir ücret alarak sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırlar. İşgörenlerin almış oldukları ücret ile ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabildikleri iş tatmininin ölçüsünü belirler. İşgörenlerin aldıkları ücret ihtiyaçlarını karşılamıyorsa iş tatminleri düşük olacaktır (Can vd. 1995:162). Ücret, işgörenlerin emeklerinin yönetim tarafından değerlendirilmesinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002:231). Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin en uygun olan ücret sistemini tespit etmesi ve işgörenlerin iş doyumunu arttırması gerekir. İşgörenler yükümlülüklerini karşılayabilecek kadar bir ücret alıyorsa da iş doyumları yüksek olacaktır (Aktaş, 2019:22).
- **Terfi İmkanları:** Terfi ettirilmek de ücret veya ödüllendirilmek gibi çalışanların tatminini yükselten pozitif bir etmendir. Terfi imkanının olması, bunun adil bir şekilde ilerlemeye yönelik olması ve dağıtımı, en önemlisi hakeden çalışanlara bu imkanın zamanında sağlanması ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Eşit

bir şekilde yapılan terfi uygulaması çalışanların işlerine bağlılığını da artıracaktır (Başaran, 2000:219; Aşık, 2010:47). Bunlara ek olarak meslek edinmiş olan birey işiyle ilgili olarak önünün kapatılmış olduğunu ve maaşının artmayacağını düşünürse bu durum onun işine yönelik gayretlerini boşa giden emekler olarak görmesine sebep olur. Terfi imkanları belirgin ve net olarak belli edilmemiş olan işyerlerinde geleceğe dair belirsizliklerden dolayı tatminsizlik seviyesi yüksek olacaktır (Eren, 2004:248; Bozkurt, 2008:7).

- **Çalışma Koşulları:** İşin yapıldığı fiziki çevre şartları, sağlık, emniyet ve güvenlik, fiziki konfora yönelik ışık, ısı ve nem gibi etmenler çalışma şartlarına ilişkin nitelikleri etkilemektedir. Bu aşırı uyarılma ve basınç, sıcak, risk altında çalışma gibi olaylar iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Çalışma koşulları sürekli olarak iyileştirilen işyerlerinde çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Sağlık ve güvenlik gibi etmenlerin iyileştirilmesi çalışanların kendilerini güvende hissetmesinin üstünde çalışanlara değerli olduklarını hissettirir (Bingöl, 2003:454).
- **İletişim:** Yönetim kademesi ile çalışanlar arasında bulunan iletişim yollarının belirgin ve net olması gereklidir. Bu iletişim yollarının etkileme seviyelerini yükseltmek adına uyumlu, katılımcı, yakınsayıcı ve otoriterlikten uzak niteliklerde olması önemlidir. Yönetim kademesi ile çalışanlar arasındaki iletişim aşamalarında yaşanan aksaklıklar veri eksikliğine sebep olur ve bu durum da verimliliğin azalmasına ve iş tatminsizliğine yol açar. Bununla beraber çalışanların iş doyumunu ve işe karşı duyulan aidiyet duygü düzeylerinin artması için yönetim kademesinde bulunanların şeffaf ve adaletli olduğunu anlamaları gerekir. Hiyerarşi içerisinde başlatılan iletişim

aşamalarında her çalışana eşit mesafede durulması ve belirli bir tutarlılık düzeyinin bulunması önemlidir. Bu anlamda maaş bir başına güçlü bir etken olsa da işyerindeki üst kademelere geçme ve terfi imkanı sağlama konusunda da hak gözetilen bir tutum içinde olunmalıdır (Özaydın ve Özdemir, 2014:256).

### **1.3.5. İş Tatmininin Faydaları ve Sonuçları**

#### *1.3.5.1. İş Tatmininin Faydaları*

İşyerlerinde çalışanların performansını önemli ölçüde etkileyen iş tatmininin faydalarını yönetici, çalışan ve örgüt olmak üzere 3 başlıkta inceleyebiliriz. İş tatmininin etkileri ve sonuçları çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Başka bir deyişle bireysel özelliklere sahip çalışanların çalışma sürecinde yapılan işten tatmin olma durumu değişiklik göstermektedir. Bireyler yaşamlarının belirli bir döneminde günlük zamanlarını daha fazla işyerlerinde geçirmektedirler ve bu sebeple çalışanların işyerlerinde iş doyumuna ulaşma durumu iş hayatına etki ettiği kadar bireyin sağlık durumunu da olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumunun yüksek olduğu durumda çalışanın işyerine olan bağlılığı artarken iş doyumunun düşük olması ise çalışanın işten uzaklaşmasına yol açmaktadır (Akıncı, 2002:7).

İş tatmininin örgütler açısından faydası ise çalışanların örgüte yaptıkları katkıyı artırmasıdır. Günümüzde mal ve hizmetin yüksek kalitede olması kadar müşteri memnuniyeti de önemli bir hale gelmiştir. Bu şartlarda örgütler yalnızca dışarıdaki alıcıların değil aynı zamanda iç müşteri olan çalışanların da memnuniyetini sağlamalıdır. Yalnızca dışarıdaki alıcıların memnuniyetinin önemli hale getirilmesi, çalışanların ihmal edilmesi, çalışanlar arasında tatminsizliğe yol açabilir (Erogluer, 2011:124).

Çalışanların iş doyumlarının sağlanması ile örgütün hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmesi, daha az miktarda kaynak kullanımı ve çalışanların örgütün başarıya ulaşabilmesi için daha fazla çaba sarf etmelerine sebep olacaktır. Yönetimin çalışanların yeni projelerini uygulamada onları desteklemesi çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayacaktır. İşini benimsemiş olan bir çalışan işini severek yaptığında performansı da daha yüksek olacaktır (Erogluer, 2008:120).

### 1.3.5.2. İş Tatmininin Sonuçları

Yapılan çalışmalarda iş tatmin düzeyi ile çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu yüzden iş tatmini, çalışan ve örgüt açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların iş tatmini seviyesini yüksek tutabilen işyerleri eleman bulmakta zorlanmazken yeterli iş tatminini sağlayamayan işyerlerinin ise eleman bulmakta zorluk yaşadığı görülmektedir. Ayrıca iş tatmini seviyesinin düşük seyrettiği durumlarda işgücü devir hızının artması ve olumsuz sendikal çalışmalara yol açması da bilinen sonuçlardandır. Duyulan iş tatmini seviyesinin yüksek olması durumunda çalışanın daha fazla mutluluk duyacağı, düşük olması durumunda ise bireyin işe karşı yabancılaşmasına, bu duruma bağlı olarak da uyumsuz ve ilgisiz davranışların ortaya çıkmasına yol açacağı açıklanmaktadır. Dolayısıyla iş tatmin derecesinin sonuçları arasında hem yüksek olmasından kaynaklanan olumlu sonuçları hem de düşük olmasından kaynaklanan olumsuz sonuçlar bulunmaktadır (Erdogan, 1999:245-246).

Çalışanların iş tatminsizliğinin kişisel ve örgütsel olarak bazı sonuçları bulunmaktadır. Örgütlerdeki iş tatminsizliğini incelediğimizde çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin bozulmasına, iş devamsızlığına ve işten ayrılmalara neden olabileceği gibi örgüt içerisinde bozulmalara da neden

olmaktadır (Bingöl, 1990:94). Çalışanlar açısından iş tatmininin sonuçlarını ise kişilerin beden ve ruh sağlığına etkisi, işe gitmede isteksizlik, işe gelmeme, işten ayrılma şeklinde özetleyebiliriz.

#### **1.4. Konu ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar**

Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ulusal ve uluslararası literatür taraması yapıldığında özellikle son yıllar içerisinde konuya ilişkin yapılan çalışmalarda artış dikkat çekmektedir. Örgütlerin süreç içerisinde gelişen ve değişen yapılarının yanı sıra insan kaynağını oluşturan çalışanların da önem kazanmasıyla birlikte etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları gün geçtikçe ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte örgütte çalışanların davranış ve örgütsel adalet algılarını tespit etmek amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır.

Gefen, Ragowsky ve Ridings (2008) çalışmalarında, liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi, kurum çalışanlarının pasif katılımın artırılmasında etkileşim adaletinin önemi üzerinde durmuştur. Çalışma sonuçlarına göre etik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle birlikte çalışanların etkileşim adalet algısı artmış ve pasif katılım sağlayan çalışanların da etkinliklerinin arttığı tespit edilmiştir. Xu, Loi ve Ngo (2016) araştırmalarında çıkan neticeler doğrultusunda etik liderlik, çalışanın örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile pozitif yönde ilişkilidir.

Soydan (2011) temizlik ürünleri fabrikası çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adaletle iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede pozitif yönlü ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda yapılan çalışmada katılımcıların adalet algılarının cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, çalışılan bölüme göre farklılık

göstermediğine, iş tatmininin ise cinsiyet değişkeni sebebiyle değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kugun vd. (2013)'in çalışmalarında, işgörenlerin etik liderlik düzeyi algılamaları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmışlar ve özel sektör çalışanlarından 240 kişi araştırmanın popülasyonu olarak belirlenmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli baz alınarak araştırma bulguları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın analizinde; yöneticilerin etik liderlik davranışı gösterme derecelerinin örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet, prosedürel/işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bulgulanmıştır.

Gül ve İnce (2014) çalışmalarında, etik liderliğin iletişimsel, iklimsel davranışsal ve karar vermede etikten oluşan dört alt boyutunun çalışanların etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal algıları üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışmanın örneklemini Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde görev yapan 84 idari personel oluşturmaktadır. Çalışmada yapılan analizler sonucuna göre etik liderliğin iletişimsel ve karar boyutlarına, çalışanların etkileşimsel ve davranışsal boyutunun da prosedürel adalet algısı ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Lee, Kim, Son ve Kim (2015) çalışmalarında, örgütsel adalet ve performans ilişkisinde güvenin aracılık etkisini incelemişlerdir. Örgütsel adaleti 4 boyut olarak inceleyen araştırmacılar korelasyon analizlerinden elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarıyla iş performans algısı ile anlamlı ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Sökmen, Bilsel ve Erbil arkadaşları tarafından (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin performans üzerindeki etki araştırılmıştır. Çalışmada bankacılık sektöründe çalışanlar yer almıştır. Elde edilen verilerin neticesinde örgütsel adaletin iş performansında

olumlu bir etki ettiği görülmüştür. Örgütsel adalet ve çalışan performansı arasında olumlu yönde ilişki tespit edilen çalışmalar bulunmaktadır (Aktaş, 2010; Biswas ve Kapil, 2017; Doğan, 2018; Nasurdin ve Khuan, 2007; Swalhi, Zgoulli ve Hofaidhllaoui, 2017; Moon, 2017; Ghosh, Sekiguchi ve Grunatan, 2017).

Akman (2017) çalışmasında, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş motivasyonuna etkisini incelemiştir. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde yapılmış olup 450 hemşireye anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında örgütsel adalet ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Al- Azawi (2017) çalışmasında, Irak vakıf kurumlarında örgütsel adalet ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışma kapsamında 2000 vakıf çalışanı arasından basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen 250 çalışana uygulanan anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yurdakul (2018) çalışmasında, algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Çalışmanın örneklemini İstanbul, Türkiye sınırları içerisinde bulunan ve özel bir havacılık şirketinde çalışan 197 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarını ve iş tatmini seviyelerini ölçmek için anket formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel adalet ile genel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Akdoğan, Harmancı ve Bayram (2018) çalışmalarında, algılanan örgütsel adaletle işte var olmama ilişkisinin mesleki stres üzerindeki aracı rolünü incelemiştir. Yapılan çalışmanın uygulama safhasında teorik bilgiler kapsamında Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelere



yönelik hazırlanan anket formu doğrultusunda örgütsel adalet ile işte var olmama arasındaki ilişkide mesleki stresin aracılık rolünün tam olduğu saptanmıştır.

Köse (2020) çalışmasında, etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ile ilişkisini ele almaktadır. Çalışma Kocaeli ilindeki Gölcük, Başiskele ve İzmit ilçelerindeki her tür ve kademedeki okullarda 995 kadın ve 334 erkek olmak üzere toplamda 1289 eğitimci (öğretmen)ye yapılmıştır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Haykır (2020) çalışmasında, vakıf üniversitelerinde örgütsel adalet ve etik liderliğin iş tatmini üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışmaya İstanbul ili sınırları içerisindeki vakıf üniversitelerinin idari ve akademik kadrolarında görevli olan kişilerin katılımı sağlanmıştır. Araştırma kolayda örneklem yöntemiyle 550 akademik ve idari personele uygulanmıştır. Gerçekleştirilen anket değerlemesi sonucuna göre çalışma kapsamında belirlenen örgütsel adalet ve etik liderliğin vakıf üniversitelerinde idari ve akademik kadroda çalışan personelin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya çıkmıştır.

Körpe'nin (2021) çalışmasında, çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca etik liderlik algısı ve iş tatmininin çalışanların demografik özellikleri ve istihdam durumları açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Hipotezlerin sınanması için Bursa ilindeki 5 ve 4 yıldızlı turizm işletme belgesine sahip olan 10 otelin 150 çalışanından anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularında etik liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir.

Yılmaz (2021) çalışmasında, T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışan performansı üzerindeki etkilerini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının performans düzeylerini tespit etmiştir. Çalışmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Taşra Teşkilatı olan 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan personel, örneklemini ise 736'sı kadın, 918'i erkek olmak üzere 1654 personel oluşturmuştur. Çalışma modeli kapsamında etik liderlik ile örgütsel adalet algısı, örgütsel adalet algısı ile çalışan performansı, etik liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif ilişki saptanmıştır.

Kurtcu'nun (2021) çalışmasında, çalışanların etik liderlik algılarının örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine etkileri üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada etik liderliğin örgütsel adaleti etkilemesi üzerinde durulurken bir yandan da etik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın örneklemini Çorum ilinde bir kamu kurumunda görev yapan 388 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada anket tekniği uygulanmış olup anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda her üç değişken olan etik liderlik algısı, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yapılan araştırmayla ilgili olarak literatürü incelediğimizde ulusal ve uluslararası alan yazında bu üç değişkenin ayrı ayrı incelendiği çalışmalara rastlamak mümkün olsa da üç değişkeninin birlikte incelendiği çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı örgütsel adalet ve etik liderlik algısının çalışanların iş tatmin düzeylerine olan etkisini belirlemek ve aralarındaki nedensellik bağıını açıklamak için halıcılık sektörü çalışanlarından oluşan katılımcıların örgütsel adalet ve etik liderlik algılarının iş tatmin düzeyi üzerindeki etkileri incelemektir. Bu

doğrultuda yapılan çalışmada örgütsel adalet ve etik liderlik algılarının iş tatmin düzeyi üzerindeki etkileri incelenmiş ve bunlara ek olarak demografik faktörlerin örgütsel adalet, etik liderlik ve iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla araştırma modeli oluşturularak SPSS programı ile gerekli analizler yapılmış olup istatistiksel bilgi ve bulgular incelenerek yorumlanmıştır.

# Yöntem

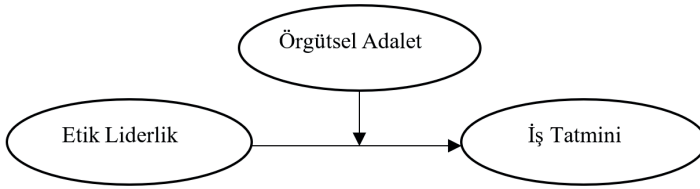
Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmanın alt problemleri doğrultusunda hangi araştırma yönteminin kullanıldığı, hedef kitlenin kimler olduğu, hangi veri toplama yönteminin ve aracının kullanıldığına yönelik genel bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

“Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi Gaziantep İli Halıcılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada bilimsel araştırma yöntemlerinden olan nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırma yöntemi bilimsel çalışmalarda bir durum ve olguları gözlemlenebilen, ölçülen ve sayısal olarak ifade edilerek betimlendiği durum modeli olarak nitelendirilmektedir (Ekiz, 2009). Ayrıca araştırmada nicel araştırma yöntemleri içerisinde yer alan tarama modelinden faydalanılmıştır. Tarama modeli farklı değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemek ve ortaya çıkan etkileşimler arasında yorum yapmak için kullanılmaktadır (Karasar, 2009).

### 2.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma bilimsel bilginin sosyal açıdan yapılandırılmış olması varsayımından hareketle halıcılık sektöründe etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışma doğrultusunda oluşturulan model aşağıdaki gibidir:



*Şekil 1. Araştırmanın Modeli (Düzenleyici Etki)*

Yapılan araştırma kapsamında oluşturulan model doğrultusunda etik liderlik bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken ve örgütsel adalet düzenleyici değişken olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışma doğrultusunda halıcılık sektöründe etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 2.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Halıcılık sektöründe etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeline göre belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Etik liderlik iş tatmini üzerinde etkilidir.

H2: Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet düzenleyici rol oynamaktadır.

## 2.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Çalışmanın konusu; örgütsel adalet, etik liderlik ve iş tatmini kavramlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışma doğrultusunda halıcılık sektörü çalışanlarından belirlenen gönüllü katılımcıların görev yaptıkları örgütlere ait örgütsel adalet algıları, etik liderlik algıları ve iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri alan yazında geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı halıcılık sektöründe yer alan firmaların örgütsel adalet ve etik liderlik davranışlarını ölçerek bu davranışların iş tatmin düzeyi üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ulusal ve uluslararası alan yazında bu üç değişkenin ayrı ayrı incelendiği çalışmalara rastlamak mümkün olsa da üç değişkenin birlikte incelendiği çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu amaçla farklı örneklerle ve farklı sektörlerde yapılacak ampirik çalışmaların bu değişkenlerin birbirine olan etkilerini açıklamadaki ölçülebilir pozitivist bilimsel değerini artıracağından yapılan bu çalışmanın diğer bir amacı da alan yazına bu açıdan katkı sağlamaktır.

## 2.3. Araştırmanın Evren Ve Örnekleme

Araştırmanın amacı ve problemi doğrultusunda bir grubu ifade edebilmek için evrenden yararlanılmaktadır. Fakat her bilimsel çalışmada evrenin tamamına ulaşmak mümkün değildir. Evrenin tamamına ulaşmak çoğu kez zaman alan ve maliyetli bir durum olarak görülmektedir ve araştırmacılar bunun önüne geçmek için evreni en iyi şekilde temsil edebilecek bir örneklem seçmektedir (Nakip, 2006). Evrene ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zor olması sebebiyle araştırmada örneklem seçme yöntemi

kullanılmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan çalışma halıcılık sektöründeki firmaların örgütsel adalet ve etik liderlik davranışlarını ölçerek bu davranışların iş tatmin düzeyi üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Halı üretiminde Türkiye'nin öncüsü olan ve bu konuda her geçen gün önemli gelişme gösteren Gaziantep, Türkiye'nin 2021 yılındaki ilk 10 ayında gerçekleşen 2 milyar 616 milyon 806 bin dolarlık halı ihracatının %71,3'ünü (Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri 2021 yılı verileri) karşılayarak halı sektörü ekonomisine yüksek derecede katma değer sağlamaktadır. En çok geliri makine halılarından kazandıran Gaziantep, ürünlerini 173 ülke ve serbest bölgeye göndererek sektör açısından lider konumundadır.

Bu kapsamda Gaziantep ilinde halıcılık sektörü firmaları çalışanlarına nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılacaktır. Yapılan çalışmanın evreni Türkiye genelinde bulunan halıcılık sektörü firmalarından oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Gaziantep ilinde bulunan halıcılık sektörü firmaları çalışanları oluşturmaktadır.

#### 2.4. Veri Toplama Araçları

Yapılan çalışma kapsamında Gaziantep ili halıcılık sektöründe yer alan firma çalışanlarına nicel araştırma yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemiyle anket tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda belirlenen ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir;

- **Örgütsel Adalet:** Halıcılık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen ve güvenilirliği 0.90 olan 20 soruluk örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Akça'nın 2012 yılında

yazdığı “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü” isimli doktora tezinde kullandığı Örgütsel Adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli likert tarzda oluşturulmuştur. Örgütsel adalet ölçeği soruları ekler bölümünde yer almaktadır.

- **Etik Liderlik:** Araştırmada katılımcıların etik liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla 2005 yılında Brown, Trevino ve Harrison tarafından geliştirilmiş ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışması 2012 yılında Tuna, Bircan ve Yeşiltaş tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek ilk geliştirilme aşamasında 48 madde olarak oluşturulmuş ve son haliyle 10 maddelik ölçek haliyle geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli likert tarzda oluşturulmuştur. Etik liderlik ölçeği soruları ekler bölümünde yer almaktadır.
- **İş Tatmini:** Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Minnesota iş tatmini ölçeği Türkçe’ye Baycan (1985) tarafından 20 madde şeklinde uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik (Cronbach’s alpha= 0,77) çalışmaları yapılmıştır (Yelboğa, 2007:6). Minnesota iş tatmini ölçeği 1=hiç memnun değilim, 2=memnun değilim, 3=kararsızım, 4=memnunum ve 5=çok memnunum şeklinde beşli likert tarzda oluşturulmuştur. Aynı zamanda Minnesota iş tatmini ölçeği içsel doyum (bireysel etmenlere bağlı iş doyum), dışsal doyum (çevresel etmenlere bağlı iş doyum) şeklinde iki alt



boyuta sahiptir ve tüm maddelerin yer aldığı boyut ise genel iş doyum düzeyi olarak adlandırılmaktadır. İş tatmini ölçęęi soruları ekler bölümünde yer almaktadır.

# Bulgular

Bu bölümde uygulanan ankete katılım doğrultusunda oluşan demografik bulgular, ölçeklerin yapısal geçerliliğine dair yapılan analizler ve kurulan hipotezlere ilişkin gerçekleştirilen analizler ile düzenleyici etki analizleri yer almaktadır.

### **3.1. Demografik Bulgular**

Araştırmaya dahil olan bireylere ilişkin demografik bulgular Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Demografik Bulgular

Değişken	Grup	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	113	28,2
	Erkek	287	71,8
Yaş	18-24 Yaş	49	12,3
	25-30 Yaş	111	27,8
	31-35 Yaş	114	28,5
	36-40 Yaş	67	16,8
	41 Yaş ve üzeri	59	14,8
Eğitim	İlköğretim	91	22,8
	Lise	97	24,3
	Ön Lisans	55	13,8
	Lisans	130	32,5
	Lisansüstü	27	6,8
Gelir Seviyeniz	5000 TL ye kadar	200	50,0
	5001-6000 TL	72	18,0
	60001-7000 TL	86	21,5
	70001 TL ve Üzeri	42	10,5
Medeni Durum	Evlü	258	64,5
	Bekar	124	31,0
	Diğer	18	4,5
Toplam Ne Zamandır Çalışma Hayatı İçindesiniz?	1 Yıldan az	39	9,8
	1-3 Yıl	84	21,0
	3-5 Yıl	40	10,0
	5-8 Yıl	52	13,0
	8-10 Yıl	33	8,3
	10 Yıl ve üzeri	152	38,0
	Çalıştığınız Departman	Satın Alma	36
İhracat		16	4,0
Yurtiçi satış/E-Ticaret		26	6,5
Muhasebe Finans		41	10,3
İnsan Kaynakları		85	21,3
Üretim		196	49,0

Araştırmaya katılan 400 bireyin 113'ü (%28,2) kadın ve 287'si (%72,8) erkektir. Yaş gruplarına göre dağılımı ise 49'u (%12,3) 18-24 yaş aralığında, 111'i (%27,8) 25-30 yaş aralığında, 114'ü (28,5) 31-35 yaş aralığında, 67'si (%16,8) 36-40 yaş aralığında ve 59'u (14,8) 41 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumuna göre dağılımı ise 91'i (%22,8) ilköğretim, 97'si (%24,3) Lise, 55'i (13,8) ön lisans, 130'u (32,5) ve lisansüstü 27'i (%6,8) üzerindedir. Gelir seviyesine göre 200'ü (%50), 5000 TL ye kadar 72'si (%18) 5001-6000 TL, 86'sı (%21,5) 60001 -7000 TL ve 42'si (10,5) 7001 TL ve üzerindedir. Medeni duruma göre ise 258'i (%64,5) evli, 124'i (%31) ve 18'i (4,5) diğer şeklindedir. Toplam çalışma hayatı süresine göre 39'u (%9,8), 1-3 yıl 84'u (%21,0), 40'ı (%10) 3-5 yıl, 52 (%13) 5-8 yıl, 33'i (%8,3) ve 152'si (%38) 10 yıl ve üzerindedir. Çalıştığı departmana göre ise 36'sı (%9) satın alma, 16'sı (%4) ihracat, 26'sı (%6,5) yurtiçi satış/e-ticaret), 41'i (%10,3) muhasebe/finans, 85'i (21,3) insan kaynakları ve 196'sı (%49,0) üretim departmanında görev almaktadır.

## **3.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizleri**

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizi testleri yer almaktadır.

### **3.2.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Güvenirlilik analizi ölçme amacı ile kullanılan anket, test ya da ölçeklerin güvenilirliklerini, özelliklerini tespit ederek değerlendirmek amacı ile geliştirilmiştir. Güvenirlilik analizi yapılırken bu yöntemde Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanarak ölçekte bulunan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edinilmesini sağlar. Bu çalışmada Likert tipi ölçeğe uygun olan Cronbach Alpha katsayısı ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliğini

değerlendirmek için kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısında 0 ile 1 arasındaki bu değer, soruların tutarlılığını, birbirine yakınlığını ya da benzerliğini ortaya koymaktadır (Kalaycı, 2010:403). Cronbach Alpha aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- $0 < R^2 < 0.40$  ise güvenilir değil
- $0.40 < R^2 < 0.60$  ise düşük güvenilirlikte
- $0.60 < R^2 < 0.80$  ise oldukça güvenilir
- $0.80 < R^2 < 1.00$  ise yüksek güvenilirlikte (Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2018, Sayı:1).

*Tablo 3.2. Cronbach Alfa Analizi*

Konu	Soru Sayısı	Ölçüm Aralığı	Cronbach Alfa
Örgütsel Adalet	20	5 li Likert	<b>0,954</b>
Etik Liderlik	10	5 li Likert	<b>0,901</b>
İş Tatmini	20	5 li Likert	<b>0,939</b>

Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,954 ile çok yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen 20 maddelik örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik değerinin literatürdeki diğer çalışmalarla uygunluk gösterdiği belirlenmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993; Akça, 2012; Dağlı vd. 2013).

Etik liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,901 ile çok yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. 2005 yılında Brown, Trevino ve Harrison tarafından 48 madde olarak geliştirilen ve son haliyle Tuna vd. tarafından 10 madde olarak geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları

literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Brown vd. 2005; Alkan, 2015; Tuna vd. 2012).

İş tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,939 değeri ile çok yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeği Türkçe'ye Baycan (1985) tarafından 20 madde şeklinde uyarlanmış olup güvenilirlik değerinin literatürdeki diğer çalışmalarla uygunluk gösterdiği belirlenmiştir ( Weiss, vd. 1967; Yelboğa, 2007; Akkamış, 2010).

### 3.2.2. Ölçeklerin Yapısal Geçerliliği

Araştırma kapsamında incelenen ölçeklere ilişkin olarak literatürde yapılan önceki çalışmalara ait geçerlilik ve faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Araştırma kapsamında Niehoff ve Moorman tarafından (1993) geliştirilip 20 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin literatürde daha önceki çalışmalarda Kugun vd. (2013)'in yapmış olduğu çalışmasında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğine uygun olarak yapmış oldukları açıklayıcı faktör analizinde toplam varyansın %71.509'unu açıklayabilen üç faktör tespit edilmiş ve bir ifade analizden çıkarılmıştır. Faktörler literatüre uygun şekilde "dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti" olarak isimlendirilmiştir. KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) değeri .906 bulunup Bartlett testinin ( $p=.000$ ) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, çalışma kapsamında örgütsel adalet ve etik liderlik olan iki ölçüm modeli DFA ile test edilmiş ve doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında tüm faktör yüklerinin anlamlı olduğu ( $p < .01$ ), t-istatistik değerlerinin 1,96'dan büyük olmasına bağlı olarak tüm değişkenler için yakınsak geçerlilik (Anderson ve Gerbing, 1988) sağlandığı görülmektedir.

Ayrıca Özçınar vd. (2015)'in yapmış olduğu çalışmasında örgütsel adalet ölçeğine ilişkin güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizleri kullanılarak çalışma test edilmiştir. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda elde edilmiş olan bulgulara göre örgütsel adalet ölçeğinin iki ifadesi ölçeğin güvenilirlik katsayısını düşürdüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Böylece örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha Katsayısının 0,937 olduğu gözlenmiştir. Örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet ve etkileşimsel/prosedürel adalet boyutları ile toplam %61,38 varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha Katsayısının 0,852; açıklanan varyansının ise %24,61 olduğu sonucuna ulaşılmış olup etkileşimsel/prosedürel adalet boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha Katsayısının 0,924 ve açıklanan varyansın ise %36,75 olduğu bilgileri elde edilmiştir. Ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının (KMO) 0,944 olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda 0,05 önem düzeyinde ölçek ile ilgili tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu ve veri setinin analize uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından 48 madde şeklinde geliştirilmiş olan ve son haliyle Tuna vd. tarafından 10 madde olarak geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları Alkan (2015) tarafından test edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde öz değeri 1'den büyük olan 3 faktörlü bir yapının ortaya çıktığı ve bu sonuçların De Hoogh ve Den Hartog tarafından ortaya konulmuş olan orijinal ölçek ile uyumlu olduğu ve ölçeğin açıkladığı toplam varyansın %80.943 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla elde edilen bulgular ışığında faktör analizi sonuçlarının etik liderlik ölçeğinin geçerliliğinin kabul edilebilir olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma kapsamında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeği Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye 20 madde şeklinde uyarlanmış olup ölçeğe ilişkin Keser ve Bilir (2019)'in yapmış olduğu çalışmasında KMO ve Barlett testi sonuçları incelendiğinde veri grubunun açıklayıcı faktör analizi yapılmasına uygun olduğu belirlenmiştir. (KMO: 0,795; Barlett's p: 0,00). Yapılan açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçların bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesinin %62 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin ortalama puanı 14,6 ve standart sapması  $\pm 4,67$  dir. Ölçeğin toplam puanının ise 1609 olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda Bektaş ve Saldanlı (2015)'in yapmış olduğu çalışmasında yapısal geçerlilik analizi sonucunda KMO değerinin 0,93 olduğu ve WLSMV tahmincisi kullanılarak tahmin edilen örüntü matrisinin varimax yöntemi ile döndürülmesi sonucunda elde edilmiş olan faktör yapısına ve her bir faktöre bağlı olarak açıklanan varyans oranlarına yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda DFA sonuçlarına bakıldığında Minnesota iş tatmini ölçeğinde bulunun 15 ifade ve bu ifadelerin altında yatan, gözlenemeyen yapılar arasındaki ilişkinin üzerinde durulmuş olup bu aşamada güvenilirlik kavramı ön plana çıkmıştır.

### 3.2.3. Normal Dağılım

Değişkenlerin normal bir şekilde dağılım gösterip göstermediğini test etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri ölçülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 3.3.'te verilmiştir.



**Tablo 3.3. Çarpıklık ve Basıklık**

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Adalet	0,317	0,567
Etik Liderlik	0,397	0,145
İş Tatmini	0,115	0,258

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında değer aldığından verilerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilebilir (Boston, 2013).

### 3.3. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın amacı doğrultusunda örgütsel adalet ve etik liderlik algısının çalışanların iş tatmin düzeylerine olan etkisini betimsel istatistiklerle ilişkilendirilerek tabloda ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmiştir. Ortalama 1-5 (minimum-maksimum) arasında değere sahiptir. En yüksek değere sahip olan en yüksek etkiyi göstermektedir.

**Tablo 3.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Örgütsel Adalet	Ortalama	Standart sapma
Çalışma programım adildir.	3,4825	1,17394
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,7825	1,17842
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	3,1050	1,14115
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	3,0475	1,03824
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,4100	1,09081
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3,1475	1,11078
Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,6800	1,19632

Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,9975	1,14050
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	3,2450	1,12166
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	3,2025	1,11112
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	3,1900	1,10769
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,3850	1,07688
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	3,3700	1,12306
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,2700	1,18135
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,2950	1,08440
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	3,2525	1,09624
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	3,1275	1,06963
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3,2650	1,05952
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,2950	1,02009
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	3,3125	1,07831

Tablo 3.4’de örgütsel adalet ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler gösterilmektedir. Buna göre yapılan analizler sonucunda en yüksek ortalamaya sahip üç ifadenin sırasıyla “Çalışma programım adildir”, “İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım” ve “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar” şeklinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Etik Liderlik	Ortalama	Standart sapma
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	3,1500	,95906
Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	3,1250	1,05696
Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	3,4275	,84352
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	2,9275	1,05595
Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	3,1300	1,03720
Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	3,4975	,95513
Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve değerlerini tartışırlar.	3,2000	1,04534
Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	3,3700	,93020
Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.	3,4000	,89555
Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	3,3000	1,04534

Tablo 3.5’de etik liderlik ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler gösterilmektedir. Buna göre yapılan analizler sonucunda en yüksek ortalamaya sahip üç ifadenin sırasıyla “Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir”, “Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler” ve “Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler” şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

İş Tatmini	Ortalama	Standart sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.	3,2475	,93457
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından.	3,4575	,90290
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından.	3,2700	1,03913
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından.	3,4075	,98431
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından.	3,2725	1,02022
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından.	3,3125	1,11712
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden.	3,5600	1,01931
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden.	3,0625	1,09159
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden.	3,6000	,95251
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden.	3,4300	,90673
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden.	3,5324	,94667
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden.	3,4025	,90970
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden.	2,7125	1,20560
Terfi imkânının olması yönünden.	3,0575	1,14125
Kendi fikir-kanatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden.	3,1625	1,02651
Çalışma şartları yönünden.	3,3050	1,03666
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden.	3,5325	1,00322
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden.	3,2825	1,06326
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden.	3,5125	,99615
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından.	3,5425	,96723

Tablo 3.6’da iş tatmini ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler gösterilmektedir. Buna göre yapılan analizler sonucunda en yüksek ortalamaya sahip üç ifadenin sırasıyla “Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden”, “Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından”ve “Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünde” şeklinde olduğu görülmektedir.

### 3.4. Regresyon Analizi ve Düzenleyici Etki Analizleri

Bu bölümde araştırmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi ve düzenleyici etki analizi yer almaktadır.

#### 3.4.1. Regresyon Analizi

Araştırmanın temel hipotezi olan etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

*Tablo 3.7. Etik Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	Standartlaşmamış Katsayı		Standartlaşmış Katsayı		Anlamlılık
	Beta	Std. Hata	Beta	T	
Sabit	1,021	0,110		9,307	0,000
Etik liderlik	0,711	0,033	0,734	21,593	0,000

**Model Özeti: R<sup>2</sup>:0,539**

**Model Anlamlılığı F: 466,246 p:0,00**

Tablo 3.7.'da etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu durumda *“etik liderlik uygulamaları iş tatmini üzerinde etkilidir”* şeklindeki **H1 hipotezi kabul edilmiştir**. Dolayısıyla iş tatmininde gerçekleşen değişimin oldukça büyük bir kısmı (%53,9) etik liderlik uygulamalarındaki değişim tarafından açıklanmaktadır. Elbette iş tatminini etkileyen birçok farklı husus bulunmakla birlikte önerilen model bağlamında etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi oldukça yüksek olarak gözlemlenmiştir.

### 3.4.2. Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü etkileyen düzenleyici değişken farklı değişkenler arasında ilişkinin artıp azalması ve yön değiştirmesini açıklamaktadır (Gürbüz, 2019:83). Bu nedenle düzenleyici değişken için ılımlatıcı veya moderatör kavramları da kullanılmakla beraber bu çalışmada hem daha kapsayıcı olması hem de Türkçe'ye uygun olması bakımından “düzenleyici” ifadesi kullanılmıştır (Seyhan, 2020: 67).

Hayes Process Macro tarafından düzenleyici etki analiz aracı olarak faydalanılan düzenleyici etkinin ölçümünde kullanılan bu modelin yöntem olarak kullanılmasının sebepleri arasında model oluşum etkileşiminin hesaplanmasında çoklu kategoriler arasında farkın yorumlanması ve görselleşmesinin sağladığı kolaylıklar sıralanmaktadır. Hayes Process Macro ile yapılan çoklu kategorik değişkenlerin bulunduğu analizlerde merkezileştirme ve değişkenlerin kategorileri düzeylerini seçebilme olanağı sayesinde alt gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı sorusunun cevabı da aynı analizde ortaya konulabilmektedir (Gürbüz, 2019). Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular; modele dahil edilen düzenleyici değişkenin anlamlılığını ve açıklanan

varyanstaki etkisini gösteren düzenleyici etki özeti, her bir alt kategorinin anlamlılığını ve etki yönünü gösteren kategorilere göre etki tablosudur.

*Tablo 3.8. Düzenleyici Etki Özeti*

R <sup>2</sup> Değişimi	F	Sd1	Sd2	Anl.
0,167	15.7864	1,000	396,000	0,001

Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin modele dahil edilmesiyle R<sup>2</sup> değişim düzeyinin 0,167 olduğu belirlenmiştir.

*Tablo 3.9. Örgütsel Adalet Değişkenleri*

Örgütsel Adalet Değişkenleri	Oa	Effect	Se	t	p	LLCI	ULCI
Düşük	2,250	0,379	0,615	6,1760	0,000	0,2590	0,5008
Orta	3,275	0,5180	0,0558	9,2754	0,000	0,4082	0,6278
Yüksek	4,000	0,615	0,641	9,6067	0,000	0,4897	0,7416

Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre düşük, orta ve yüksek grupları arasında etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin istatistiksel açıdan pozitif ve doğrusal yönlü etki gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bu durum da H2 hipotezi ile desteklenmiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Günümüzde yaşanan küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte örgütlerde yaşanan değişimler çalışma hayatımızda da kendisini göstermektedir. Yaşanan bu değişimler ilk olarak örgüt yöneticilerini etkilemekte ve buna bağlı olarak örgüt içerisinde farklı kavramlar ortaya çıkmaktadır. Hiç kuşkusuz ki örgüt yöneticilerini diğer yöneticilerden ayıran ve bir adım önde olmasını sağlayan bu kavramların başında örgütsel adalet ve etik liderlik gelmektedir.

Etik liderlik, son zamanlarda iş dünyasında yaşanan etik skandalların örgüt açısından ortaya çıkarmış olduğu maliyetler sebebiyle araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Adil ve ilkeli seçimler yaparak iş ortamını adil bir şekilde inşa eden (De Hoogh ve Hartog) etik liderler, çalışanların tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkileme potansiyeli nedeniyle örgütlerin performans ve etkinliği yönünden oldukça önemlidirler. Bu anlamda, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisini belirlemek gerekmektedir.

Yapılan çalışma halıcılık sektöründeki firmaların örgütsel adalet ve etik liderlik davranışlarını ölçerek bu davranışların iş tatmin düzeyi üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla



gerçekleştirilmiştir. Gaziantep ilinde halı sektörü firmaları çalışanlarına nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın evrenini Türkiye genelinde bulunan halı sektörü firmaları oluşturmuş olup çalışmanın örneklemini ise Gaziantep ilinde bulunan halı sektörü firmaları çalışmaları oluşturmaktadır.

Çalışmanın konusu; örgütsel adalet, etik liderlik ve iş tatmini kavramlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışma doğrultusunda halıcılık sektörü çalışanlarından belirlenen gönüllü katılımcıların görev yaptıkları örgütlere ait örgütsel adalet algıları, etik liderlik algıları ve iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri alan yazında geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı halıcılık sektöründe yer alan firmaların örgütsel adalet ve etik liderlik davranışlarını ölçerek bu davranışların iş tatmin düzeyi üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ulusal ve uluslararası alan yazında bu üç değişkenin ayrı ayrı incelendiği çalışmalara rastlamak mümkün olsa da üç değişkenin birlikte incelendiği çalışmaların sayısı oldukça azdır.

Demografik bulgular ile yapılmış olan ölçekler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan testler ve elde edilen bilgiler ışığında şunları söylemek mümkündür:

Araştırmaya katılan 400 bireyin 113'ü (%28,2) kadın ve 287'si (%72,8) erkektir. Yaş gruplarına göre dağılımı ise 49'u (%12,3) 18-24 yaş aralığında, 111'i (%27,8) 25-30 yaş aralığında, 114'ü (28,5) 31-35 yaş aralığında, 67'si (%16,8) 36-40 yaş aralığında ve 59'u (14,8) 41 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumuna göre dağılımı ise 91'i (%22,8) İlköğretim, 97'si (%24,3) Lise, 55'i (13,8) ön lisans, 130'u (32,5) ve lisansüstü 27'i (%6,8) üzerindedir. Gelir seviyesine göre 200'ü (%50), 5000 TL ye kadar 72'si (%18) 5001-6000 TL, 86'sı (%21,5) 60001 -7000 TL ve 42'si (10,5) 7001 TL ve üzerindedir. Medeni duruma göre ise 258'i (%64,5) evli,

124'i (%31) ve 18'i (4,5) diğer şeklindedir. Toplam çalışma hayatı süresine göre 39'u (%9,8), 1-3 yıl 84'u (%21,0), 40'i (%10) 3-5 yıl, 52 (%13) 5-8 yıl, 33'i (%8,3) ve 152'si (%38) 10 yıl ve üzerindedir. Çalıştığı departmana göre ise 36'sı (%9) satın alma, 16'sı (%4) ihracat, 26'sı (%6,5) yurtiçi satış/e-ticaret), 41'i (%10,3) muhasebe/finans, 85'i (21,3) insan kaynakları ve 196'sı (%49,0) işletme departmanında görev almaktadır. Buna göre yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcıların çoğunluğunun cinsiyete göre erkek, yaşa göre 31-35 yaş aralığında, eğitime göre lisans, gelir seviyesine göre 5000 TL ye kadar, medeni duruma göre evli, çalışma hayatı süresine göre 10 yıl ve üzeri ve çalıştığı departmana göre ise üretim departmanı olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklere göre yapılan analizler sonucunda en yüksek ortalamaya sahip üç ifadenin sırasıyla "Çalışma programım adildir", "İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım" ve "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar" şeklinde olduğu görülmektedir.

Etik liderlik ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklere göre yapılan analizler sonucunda en yüksek ortalamaya sahip üç ifadenin sırasıyla "Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir", "Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler" ve "Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler" şeklinde olduğu görülmektedir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklere göre yapılan analizler sonucunda en yüksek ortalamaya sahip üç ifadenin sırasıyla "Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden", "Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından" ve

“Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden” şeklinde olduğu görülmektedir.

Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre “*etik liderlik uygulamaları iş tatmini üzerinde etkilidir*” şeklindeki **H1 hipotezi kabul edilmiştir**. Dolayısıyla iş tatmininde gerçekleşen değişimin oldukça büyük bir kısmı (%53,9) etik liderlik uygulamalarındaki değişim tarafından açıklanmaktadır. Elbette iş tatminini etkileyen birçok farklı husus bulunmakla birlikte önerilen model bağlamında etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi oldukça yüksek olarak gözlemlenmiştir. Yapılan çalışmanın literatürde etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik yapılan diğer çalışmaların (Alarcon ve Lyons, 2011; Den Hartog and Belschak, 2012; Elçi, Şener Aksoy ve Alpkan, 2012; Biswas ve Bhatnagar, 2013; Khuong ve Dung, 2015; Engelbrecht, 2017; Sugianingrat, 2017; Shafique, Kalyar ve Ahmad, 2018; Mehmood, Norulkamar, Attiq ve Irum, 2018; Yurtkoru, Ensari ve Erdilek Karabay, 2018; Kamalanabhan, Sai ve Duggirala; Orgambidez- Ramos & Almeida) sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmadan elde edilen sonuçların literatür bulgularıyla aynı yönde paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Bu çalışmada ise halıcılık sektörü çalışanları bağlamında ilgili değişkenler arası ilişkiler araştırma konusu yapılmıştır.

Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin modele dahil edilmesiyle  $R^2$  değişim düzeyinin 0,167 olduğu belirlenmiştir.

Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan

analiz sonuçlarına göre düşük, orta ve yüksek grupları arasında etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin istatistiksel açıdan pozitif ve doğrusal yönlü etki gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bu durum da **H2 hipotezi ile desteklenmiştir.**

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında yöneticiler, çalışanlar ve araştırmacılar için şu önerilerde bulunulabilir:

- Örgüt yöneticilerinin örgütsel adalet ve etik liderlik bağlamında daha fazla sorumluluk alması,
- Örgüt yöneticilerinin çalışanlara ücret, çalışma saatleri, terfi imkanları gibi konularda eşit bir şekilde davranması ve motivasyonlarına katkı sağlaması,
- Örgüt yöneticileri tarafından belirli aralıklarla çalışanların örgütsel adalet ve etik liderlik ile ilgili çalışmalarında yer almalarının sağlanması,
- Çalışanların kişilik özellikleriyle aynı doğrultuda, verimli çalışabileceğini düşündüğü ve yaptığı işin sonucunda olumlu düşünceler taşıyabileceği işlerde yer alması,
- Çalışanların çalışma hayatında örgütsel adalet ve etik liderlik kavramlarının önemsendiği yerleri tercih etmesi,
- Araştırmanın farklı meslek gruplarında uygulanması,
- Araştırmanın kişi sayısının artırılarak belli bir süre sonra yeniden uygulanmasının sağlanması önerilmektedir.



## Kaynaklar

- Adams, J.S. (1963). Towards an Understanding of Inequity, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Abbasoğlu, Ő. (2015). *İŞgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Ankara Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Akça, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü*. Adana Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Ekin Yayınevi, 1.Baskı, Bursa.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4), 1-25.
- Akiş, Y.T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Aktaş, C.E. (2019). *İŞ Tatmini, Duygusal Emek ve Kurumsal İtibar İlişkisinin Bankacılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi*. İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

- Aktaz, L. (2019). *Konaklama Sektöründe Çalışan Türk ve Yabancı Uyruklu İşgörenlerin İş Tatmini Bakımından Farkları: KKTC/Girne*. Mersin Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York, Free Press.
- Alkan, A. (2015). Toplumsal Cinsiyet ve Kent Planlaması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(4), 1-29.
- Ambrose, M. 2002. Contemporary justice research: A New Look at Familiar Questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 803-812.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A.& Schminke, M. (2007). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person- *Organization Fit on Job Attitudes*. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.
- Anderson, D. M. & Shinew K. J. (2003). Gender Equity İn The Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Reoccurring Issue in The Field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Awang, R. & Ahmad, W. (2015). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(52), 674-678.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İlya Yayınevi, İzmir.
- Aydın, İ. (2000). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem A Yayınları, Ankara.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem A Yayınları, Ankara.

- Aydoğan, S. (2020). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa, İş Tatminine ve İşle Bütünleşmeye Etkisi: Sağlık Alanında Bir Araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Balaban, B. (2006). *Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Kültürün Etkisi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü*. Feryal Matbaası, Ankara.
- Bayat, F. (2020). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Van Ferit Melen Havalimanında Uygulamalı Bir Araştırma*. Van Yüziüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Beckner, W. (2004). *Ethics for Educational Leaders*, Library of Congress Cataloging- in Publication Data Pearson Education. Inc. Boston.
- Bektaş, H. & Saldanlı, A. (2015). Job Satisfaction: An Empirical Investigation of Employees In Turkish Banking Sector. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, 23, 94-111.
- Bendell, J. & Little, R. (2015). Seeking Sustainability Leadership, *Journal of Corporate Citizenship*. 2015(60), 13-26.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*, Research on Negotiation in Organizations. 1(1), 43-55.
- Bingöl, D. (1990). *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, Basisen.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Blegen, M. A. (1993). Nurses Job Satisfaction: A Meta- Analysis of Related Variables. *Nursing Research*, 42 (1), 36-41.
- Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İç Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlen-



- dirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. (1996). An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Brown, Michael E., Linda K. Trevino and David A. Harrison (2005), Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, V.97, No.1, pp.117-134.
- Bulut, H. (2012). *Etik Liderliğin ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve İş Performanslarına Etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Can, H. & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Azizoğlu, A. & Aydın E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Can, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetim*, Önder Matbaacılık. Ankara.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & NG, K. (2001b). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R.C.A. (1999). *Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice*, Paper Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Atlanta, GA.

- Çakar, U. & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 83-85.
- Çalışkan, Z.(2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*. 4(1), 9-18.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(2), 49-66.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde Etik ve Yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 265-289.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. & Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Coşkun, Ö. F. (2020). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Dağlı, A., Baysal, N., & Korkut, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (3).
- Demirbağ, G. E. & Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 197-216.
- Diñç, Ö. E. (2010). *Algılanan Örgüt Yapısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Doğan, Ö. (2004). *Etik: Ahlak Felsefesi*. İnkılap Kitabevi, Ankara.
- Dumitru, A., Motoi, A. G. & Budica, A. B. (2015). What Kind of Leader is a Manager? *Annals of The University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 1(1), 50-60.
- Eğilmezkoğlu, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Anlayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Emekli, G. (2005). Avrupa Birliğinde Turizm Politikaları ve Türkiye’de Kültürel Turizm. *Ege Coğrafya Dergisi*, 14(1-2), 99-107.
- Erdem, O. & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetimi Psikolojisi*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E., Erdil, O. & Zehir, C. (2000). Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 100-123.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Dördüncü Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi (9.Baskı), İstanbul, 457-576.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açuları*. Efil Yayınevi, Ankara.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım, 8.Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, K. (2008). The Relationship Between Organizational Communication and The Aspects of Job Satisfaction: A Theoretical Study. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11(1), 121-136.
- Erol, G. (2012). *İletişim ve Etik*. Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ertuğrul, G. (2017). *Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.nde Bir Araştırma*. Kayseri Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Esmer, Y. (2013). *Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği*. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 41-61.
- Esmer, Y. & Dayı, F. (2017). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 112-124.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*. 1(2), 143-159.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, USA: Sage Publications Inc.
- Gardner, J. V. (1990). *On Leadership*, Newyork: The Free Press.

- George, J. R. & Jones, G. R. (2000). *Essentials of Managing Organizational Behaviour*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- George, J. R. & Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 6th. Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. & Donnelly JR. J. H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10th Edition, Irwin McGraw Hill, Boston.
- Gökçe, E. (2021). *Örgütsel Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme/İnsan Kaynakları, Yüksek Lisans Tezi.
- Gözüm, S. (2020). *Etik Liderlik ve Örgütsel Etik Değerlerin Algılanan Örgütsel Destek ve Özdeşleşmeye Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Ankara Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Greenberg, J. (1987). *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*. The Academy of Management Review. 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*. Journal of Management, 16(2), 399-432.
- Gülcan, M., Kılınç, G. A. Ç. & Çepni, O. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Hassan, M., Azim, S. & Abbas, S. (2017). Citizenship as Targeted Behavior: Responses to Organizational Justice and The Role of Culture. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 459-471.

- Hassan, N. S. (2020). *İşletmelerde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Banka Çalışanları Örneği)*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. *Journal of World of Turks*, 2(1), 391- 410.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership, *Educational Leadership*. 9(2), 169-180.
- Hoppock, R.(1935). *Job Satisfaction*, Oxford: Harper.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*. 12(2), 222-234.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazarları*, 7(13), 25-43.
- İşık, M. (2014). *İletişim ve Etik*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İçöz, D. (2014). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- İleli, A. (2007). *Ortaöğretim Öğrencilerinin Beden Eğitimi Derslerinden Beklentileri ve Doyum Düzeyleri*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Jerald, G. & Robert, J. B. (1992). Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries Into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433-444.
- Johns, G. & Saks, M. A. (2001). Understanding and Managing At Work, *Organizational Behaviour*. Addison Wesley Longman, Toronto.
- Judge, T. A.; Martocchio, J.J. & Thoresen, C.J. (1997). Five-Factor Model of Personality and Employee Absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745-755.
- Kafadar, S. B. (2017). Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayıncılık, 5.Baskı.
- Karacağoğlu, K. & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karaman, F. & Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 16(16), 443-465.

- Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, T. (2020). *Genel Lise Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Keser, A. & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi Uygulamadan Bir Örnek*. Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kıranlı, S. & İlğan, A. (2007). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.
- Kırel, Ç. (1996). Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*.
- Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. 4.Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Korkmaz, Ö. Y. (2012). Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1), 3-9.
- Köse, A. (2020). *Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi: Kocaeli İlindeki Eğitim Kurumlarında Ya-*



- plan Bir Araştırma*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kuçuradi, İ. (2003). *Etik ve Etikler*, Türkiye Mühendislik Haberleri. 423(1), 7-9.
- Lemons, M. & Jones, C. (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268-280.
- Lind, E. A., Walker, L., Kurtz, S., Musante, L. & Thibaut J. W. (1975). Procedure and Outcome Effects on Reactions to Adjudicated Resolution of Conflicts of Interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (4), 643-653.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 23(6), 695-706.
- Maslow, A. (1970). *A Theory Of Human Motivation*. Penguin Books, London.
- Mihcioğlu, C. (1983). Türkiye’de Yönetime Katılma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 38(1), 115-122.
- Mumcu, A. (2014). *Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Nal, M. & Tarım, M. (2019). Paternalist Liderliğin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 1193-1204.
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

- Otaye-Ebede, L., Sparrow, P & Wong, W. (2016). The Changing Contours of Fairness: Using Multiple Lenses to Focus the HRM Research Agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 70-90.
- Öğüt, A., Kaplan, M. & Biçkes, D. M. (2009). Düşüncelerin Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Önal S. E. (2012). Çalışanların Adalet Kavramı ve Bazı İş Davranışları ile İlişkisi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 278, 28-33.
- Örkmaz, V. B. & Şancı, S. (2003). Kütüphanelerde Etik Kuralları. Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumunda Sunulmuş Bildiri, *Başkent Üniversitesi*, Ankara.
- Özaydın, M. M. & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, E. D. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. 1.Baskı, *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Özçınar, H. (2015). Mapping Teacher Education Domain: A Document Co-Citation Analysis From 1992 to 2012. *Teaching and Teacher Education*, 47, 42-61.
- Özdaşlı, K. & Derya, S. (2011). Yönetim ve Etik. *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Özen, Sadettin (2015). Ahlak, Ahlak Teorisi ve Bilimi, Bilim ve İş Ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(8), 109-149.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Adana: Nobel Kitabevi*.
- Özgener, Şevki (2008). İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1), 31-54.

- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış. *Ekin Basım Yayın*, Eskişehir.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayıncılık 6.Baskı, Bursa,113-511.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Gece Akademi*, Ankara.
- Parker, R, J. & Kolhmyer, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society Elsevier*, 30(4), 357-369.
- Penbek, Ş. (2014). *Ethical Approaches Used By The Managers During The Judgement of Ethical Issues: An Empirical Study*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Peterson, D. K. (2002). *Deviant Workplace Behavior and the Organizations Ethical Climate*. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Sabuncuoğlu, Z. T. & Vergiliel, M. (2018). *Örgütsel Davranış*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ve Karşılaştıkları Sorunlar*. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). *Some Relationship Between Job Satisfaction and Organization Climate*. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Seyhan, M. (2020). *Kişisel Gelişim Eğilimi ve Ağ Kurma Davranışının İlişkisel Sermaye Üzerine Etkisinde Demografik Özelliklerin Düzenleyici Rolü*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Sökmen, A. , Bilsel, M. A. & Erbil, C. (2013). *Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 43-62. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuibfd/issue/28314/300882>
- Sullivan- Bolyai, S., Bova, C. &Harper D. (2005). Developing and Refining Interventions in Persons With Health Disparities: The Use of Qualitative Description. *Nursing Outlook*, 53(3), 127-133.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şahin, B. & Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Şahin, D. N. (2006). Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerindeki Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 23(1), 57-74.
- Şahin, R. & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma. 7(14), 119-140.
- Şentürk, F. K. & Carman, Y. (2019). Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 3(1), 1-18.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2008a). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, Ankara.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2008b). *İşletme Becerisi ve Grup Çalışması*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Adım Matbaacılık & Ofset, Konya.
- Şimşek, Ş. M. & Çelik, A. (2009). Yönetim ve Organizasyon. *Eğitim Akademi Yayınları, Pozitif Matbaacılık*, Ankara, ISBN: 978-605-333-156-8, 1. Baskı.
- Şimşek, Y. & Altınkurt, Y. (2009). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *1.Ululararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*, 1-3 Mayıs 2009, Çanakkale.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Pegem Yayınevi: Ankara.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Talip, M. (2019). *Etik Liderlik ve Makyavelizmin Ekip Etkililiği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R. & Massarik, F. (1961). *Leadership Organization: A Behavioral Approach*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Taşkıran, B. (2019). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. Beta Basım Yayım, İstanbul, 93-107.
- TDK, Güncel Türkçe Sözlük. <http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim Tarihi: 26 Nisan 2021).

- Teyfur, M., Beytekin, O. F. & Yalçınkaya, M. (2013). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, 21.
- Tıkrır, N. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Toker, B. (2007). *Demokratik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107.
- Toksöz, S. (2015). *Çalışanların Öğrenen Örgüt Algularının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma*. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tuna, M., Bircan, H. & Yeşiltaş, M. (2012). *Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(2), 143-155.
- Turan, E. U. (2019). *Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılıklı İş Davranışı İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Elâzığ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Tutar, H. (2013). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41(41), 434-448.

- Usal, A. (1995). *Davranış Bilimleri*. Barış Yayınları, İzmir.
- Usta, A. (2011). *Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 39-50.
- Ülgen, H. & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Ünal, M. (2012). *21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Vroom, V. H. (1967). *Methods of Organizational Research*. Pittsburgh: *University of Pittsburgh Press*, 211 pp.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. *Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center*, Work Adjustment Project.
- Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. (1994). *Toward an Understanding of Ethical Climate: It is Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence*. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim*, 5, 9-16.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenleri İş Doymumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(29), 1-19.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

- Yılmaz, E. (2005). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. Pamukkale Üniversitesi, *XIV Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, Denizli, 808-814.
- Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

### İNTERNET KAYNAKLARI

- Upcounsel, Job Satisfaction: Everything You Need to Know. <https://www.upcounsel.com/job/satisfaction> (Erişim Tarihi: 12 Kasım 2021).





# Ekler

## EK-1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans tezi olarak hazırlanan “Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Gaziantep İli Halıcılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma bilimsel bir araştırma olarak kullanılacağından elde edilen veriler gizli tutulacak, sorulara vereceğiniz cevaplar isim verilerek herhangi bir kişi veya kurumla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Lütfen her bir soruya sizin için en uygun yanıtı veriniz. Katkılarınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Büşra KELEŞ

**EK-A: Demografik Unsurlar**

<b>ÖRGÜTSEL ADALET VE ETİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:</b>		
<b>GAZİANTEP İLİ HALICILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b>		
<b>DEMOGRAFİK SORULAR</b>		
	Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
	Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-24 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 25-30 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 31-35 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 36-40 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 41 Yaş ve Üzeri
1.	Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
2.	Gelir Seviyeniz :	<input type="checkbox"/> 5.000 TL'ye Kadar <input type="checkbox"/> 5.001-6.000 TL Arası <input type="checkbox"/> 6.001 -7.000 TL Arası <input type="checkbox"/> 7.001 TL ve üzeri
	Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Diğer
	Toplam Ne Zamanlı Çalışma Hayatı İçindesiniz?	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 3-5 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 5-8 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 8 -10 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 10 Yıl ve Üzeri
3.	Ne Kadar Süredir Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 3-5 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 5 Yıl ve Üzeri
4.	Çalıştığınız Departman:	<input type="checkbox"/> Satın Alma <input type="checkbox"/> İhracat <input type="checkbox"/> Yurtiçi Satış/ E-Ticaret <input type="checkbox"/> Muhasebe/ Finansman <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Üretim

**EK-B: Örgütsel Adalet Ölçeği****ÖRGÜTSEL ADALET**

SORULAR		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Çalışma programım adildir.					
	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					

Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarla yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					

Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

**EK-C: Etik Liderlik Ölçeği****ETİK LİDERLİK**

SORULAR		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.					
	Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.					
	Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.					
	Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.					
	Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve değerlerini tartışırlar.					
	Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.					

Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.					
Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.					



**EK-D: İş Tatmini Ölçeği****İŞ TATMİNİ**

SORULAR	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.					
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından.					
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından.					
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından.					
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından.					
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından.					
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden.					
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden.					
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden.					

Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden.					
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden.					
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden.					
Terfi imkânının olması yönünden.					
Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden.					
Çalışma şartları yönünden.					
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden.					
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden.					
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden.					
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından.					

# İş Tatmininde Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin Rolü

Büşra KELEŞ  
Dr. Mehmet SEYHAN

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-873-0  
  
9 789754 478730