

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
İSTANBUL İLİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNDE BİR İNCELEME**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Şirin Velat HAYKIR**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK**

İSTANBUL – 2020

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Şirin Velat Haykır
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir İnceleme
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 18/02/2020
- SAYFA SAYISI** : 117
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK
- DİZİN TERİMLERİ** : Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, İş tatmini, Vakıf Üniversiteleri
- TÜRKÇE ÖZET** : Gerçekleştirilen bu çalışmada etik liderlik ve örgütsel adaletin vakıf üniversitelerinde çalışanların iş tatminine olan etkilerinin incelenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Şirin Velat HAYKIR

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
İSTANBUL İLİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNDE BİR İNCELEME**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Şirin Velat HAYKIR**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK**

İSTANBUL – 2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şirin Velat HAYKIR

.../.../2020



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Şirin Velat HAYKIR 'ın “**Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir İnceleme**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hande Begüm BUMİN DOYDUK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.... / / 2020

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Yöneticiler örgütsel değişimi uygulayan olarak yönetsel iş ve faaliyetlerin merkezinde bulunmaktadır. Yöneticiler, davranışı etkileyerek harekete geçirdiği etkenlerle örgütün diriliğine, yenilenmesine, verimliliğine, yeterliliğine ve daha birçok özelliğine etkiye bulunmaktadır.

Liderlik davranışları ile liderlik davranışlarının sergilenmesinde izlenen stratejiler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini, bunun yanında örgüt üyelerinin inanç, değer ve davranışlarını etkilemektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri araştırmacıları meşgul eden konular arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar değerlendirildiği zaman yönetici ve idari personelin liderlik davranışları ve özelliklerine ilişkin tam bir görüş birliğinin sağlanmadığı, bunun yanında yönetici ve idari personelin etik liderlik davranışları üzerine yapılan deneysel araştırmaların sınırlı olduğu ifade edilmektedir.

Bu sebeple literatüre katkı sağlayacağı düşünülen vakıf üniversitelerinde etik liderlik ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmek istenmiştir. Yapılması planlanan bu araştırmada vakıf üniversitelerinde akademik kadroda ve idari işlerde çalışan katılımcılar üzerinde etik liderlik davranışlarının ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerine etkilerinin incelenmesi ve bunun yanında sosyo-demografik unsurların etik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya İstanbul İli sınırları içerisinde bulunan Vakıf Üniversitelerinin akademik ve idari kadrolarında görevli kişilerin katılımı sağlanmıştır. Araştırma kolayda örnekleme yöntemiyle 550 akademik ve idari görevli kişilere dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 400 adettir. Geri dönüş oranı %72,7 dir. Ancak toplanan verilerin birçoğunun araştırmada kullanılmasının uygun olmamasından ya da eksik kodlanmasından kaynaklı olarak çalışma 376 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda çalışma kapsamında belirlenmiş olan etik liderlik ve örgütsel adaletin vakıf üniversitelerinde akademik ve idari kadroda çalışan personelin iş tatmini üzerine pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, İş Tatmini

SUMMARY

Managers are at the center of managerial work and activities as implementing organizational change. Managers influence the resurrection, renewal, efficiency and many other characteristics of the organization with the factors it activates by affecting the behavior.

Leadership behaviors and the strategies followed in exhibiting leadership behaviors affect the realization of organizational objectives, as well as the beliefs, values and behaviors of the members of the organization. As in other organizations, the leadership characteristics of managers in educational organizations are among the subjects that engage researchers. When the researches are evaluated, it is stated that there is not a consensus about the leadership behaviors and characteristics of the executive and administrative personnel, and that the experimental researches on the ethical leadership behaviors of the executive and administrative personnel are limited.

For this reason, the effects of ethical leadership and organizational justice on job satisfaction were investigated in foundation universities. The aim of this study is to investigate the effects of ethical leadership behaviors and perceptin of organizational justice on job satisfaction, as well as the effects of socio-demographic elements on ethical leadership, perception of organizational justice perception and job satisfaction.

Participation in the academic and administrative staff of Foundation Universities within the borders of Istanbul Province was ensured in the study. The research was distributed to 550 academic and administrative staff with easy sampling method. The number of returned questionnaires is 400. The return rate is 72.7%. However, the study was carried out with 376 people due to the inappropriate or incomplete coding of the most of the collected data in the research.

As a result of the questionnaire evaluation, it was revealed that ethical leadership and organizational justice determined within the scope of the study had a positive effect on the job satisfaction of the staff working in academic and administrative staff at foundation universities.

Key Words: Ethical Leadership, Organizational Justice, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK	4
1.1. LİDERLİK KAVRAMI	4
1.1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	6
1.1.2. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	7
1.1.3. Liderlik Yaklaşımları	9
1.2. ETİK LİDERLİK KAVRAMI	9
1.2.1. Etik Kavramı	9
1.2.2. Etiğin Sınıflandırılması ve Etik Sistemler.....	10
1.2.2.1. Betimleyici Etik	10
1.2.2.2. Normatif Etik.....	10
1.2.2.3. Meta Etik	12
1.2.3. Etik ile İlgili Teoriler	12
1.2.3.1. Göreceli Yaklaşım	12
1.2.3.2. Kuramsal Yaklaşımlar.....	13
1.2.4. Etik Liderlik Kavramı ve Yaklaşımlar	18
1.2.5. Etik Liderlik Özellikleri ve Etik Liderliğin Önemi	20
İKİNCİ BÖLÜM.....	22
ÖRGÜTSEL ADALET	22
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET	22
2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	22
2.1.1.1. Adalet Kavramı.....	22
2.1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı	23
2.1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi	23
2.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları	25

2.1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	25
2.1.2.2. Süreç Adaleti.....	27
2.1.2.3. Etkileşim Adaleti.....	29
2.1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler.....	30
2.1.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	31
2.1.3.1.1. Eşitlik Teorisi.....	31
2.1.3.1.2. Görece Yoksunluk Teorisi.....	33
2.1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	34
2.1.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi.....	35
2.1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi.....	36
2.1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	36
2.1.3.3.1. Süreç Adaleti Teorisi.....	36
2.1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	37
2.1.3.4.1. Dağıtım Tercih Teorisi.....	37
2.1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Diğer Modeller.....	38
2.1.4.1. Bilişsel Dayanaklar Teorisi.....	38
2.1.4.2. Araçsal Model.....	39
2.1.4.3. Kestirme Adaleti Teorisi.....	39
2.1.4.4. Ahlaki Erdem Modeli.....	40
2.1.4.5. Adalet Teorisi.....	40
2.1.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler.....	41
2.1.5.1. Kişisel Özellikler.....	41
2.1.5.2. Örgütsel Özellikler.....	41
2.1.6. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	43
İŞ TATMİNİ.....	43
3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI VE ÖNEMİ.....	43
3.2. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	48
3.2.1. Örgütsel Faktörler.....	49
3.2.1.1. Yönetim Tarzı.....	49
3.2.1.2. Çalışma Koşulları.....	50
3.2.1.3. Ücret ve Terfi.....	50
3.2.1.4. İşin Niteliği.....	51
3.2.2. Bireysel Faktörler.....	52
3.2.2.1. Tecrübe.....	52
3.2.2.2. Zeka ve Yetenek.....	52
3.2.2.3. Cinsiyet.....	53

3.2.2.4. Yaş.....	53
3.2.2.5. Eğitim Düzeyi	54
3.2.2.6. Kişilik.....	55
3.3. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	55
3.3.1. İşe Yabancılaşma	55
3.3.2. İşten Ayrılma	56
3.3.3. Devamsızlık	57
3.3.4. Performans	58
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	59
ARAŞTIRMANIN MODELİ	59
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	59
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	60
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	61
4.4. ETİK LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	61
4.5. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	64
4.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	65
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	67
YÖNTEM	67
5.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	67
5.1.1. Ölçme Araçları	67
5.1.1.1. Etik Liderlik Ölçeği.....	67
5.1.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	67
5.1.1.3. İş Tatmini Ölçeği.....	68
5.2. VERİ TOPLAMA ARACI	68
5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	68
ALTINCI BÖLÜM	69
ARAŞTIRMANIN BULGULARI	69
6.1. DEMOGRAFİK BULGULAR	69
6.2. FAKTÖR ANALİZİ VE BULGULAR	73
6.2.1. Etik Liderlik Faktör Analizi	73
6.2.2. Örgütsel Adalet Faktör Analizi.....	74
6.2.3. İş Tatmini Faktör Analizi.....	76
6.3. REGRESYON ANALİZİ VE HİPOTEZ TESTLERİ	76
6.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI	80
6.4.1. Bağımsız Gruplar T-testi	80
6.4.2. ANOVA Testi	82
6.4.2.1. Yaş Grupları Açısından Farklar	82

6.4.2.2. Gelir Grupları Açısından Farklar	83
6.4.2.3. Ünvan Grupları Açısından Farklar	84
6.4.2.4. Çalışma Süresi Grupları Açısından Farklar.....	84
6.4.2.5. Toplam Çalışma Süresi Grupları Açısından Farklar	85
6.5. HİPOTEZLER VE SONUÇLARI	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA	92
EKLER	-



KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS Statistical Package for the Social Sciences



TABLULAR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı.....	71
Tablo 2. Yaş Dağılımı.....	72
Tablo 3. Medeni Durum Dağılımı.....	72
Tablo 4. Gelir Seviyesi Dağılımı.....	73
Tablo 5. Unvan Dağılımı.....	73
Tablo 6. Aynı Kurumda Olan Çalışma Süresi Dağılımı.....	74
Tablo 7. Toplam Çalışma Süresi Dağılımı.....	74
Tablo 8. Etik Liderlik Faktör Analizi.....	76
Tablo 9. Örgütsel Adalet Faktör Analizi.....	77
Tablo 10. İş Tatmini Faktör Analizi.....	78
Tablo 11. Etik Liderlik ve İş Tatmini Regresyon Analizi.....	79
Tablo 12. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Regresyon Analizi.....	80
Tablo 13. Örgütsel Adalet Boyutları ve İş Tatmini Regresyon Analizi.....	81
Tablo 14. Örgütsel Adalet, Etik Liderlik ve İş Tatminine İlişkin Ortalamalar.....	82
Tablo 15. Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar T-testi Sonuçları.....	83
Tablo 16. Medeni Durum Açısından Bağımsız Gruplar T-testi Sonuçları.....	84
Tablo 17. Levene Test Sonucu.....	85
Tablo 18. Levene Test Sonucu.....	85
Tablo 19. Levene Test Sonucu.....	86
Tablo 20. Levene Test Sonucu.....	86
Tablo 21. Levene Test Sonucu.....	87

Tablo 22. Çalışma Süresi Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu.....	87
Tablo 23. Levene Test Sonucu.....	88
Tablo 24. Levene Test Sonucu.....	88
Tablo 25. Değerlendirme Sonucunda Hipotezler.....	89



ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....68



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmama katkı sağlayan tez danışmanım Dr. Öğr.Ebru Beyza BAYARÇELİK'e, bu günlere gelmemde emeklerini asla ödeyemeyeceğim, her zaman destekçim olan aileme, çalışmalarım sırasında tezlerini örnek aldığım sevgili arkadaşlarım Kader KARAMEMİŞ ve Kübra GÖNÜL'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Şirin Velat HAYKIR



GİRİŞ

Sürekli değişen yaşam şartları ile beraber bireyler, toplumsal değişime uyum sağlayacak yeni düzenleme ve arayış içine girmektedirler. Toplumsal hayat bireyleri belli davranış kalıplarına sokmaya zorlamaktadır. Gün geçtikçe insan ilişkilerinin daha sübjektif bir hal alması, tarafların birbirlerine karşı daha korumacı olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu ilişkisel düzenin sağlanması hukuk kurallarına dayansa da her zaman beşeri ilişkileri yazılı kurallar çerçevesinde düzenlemek ve sürdürmek mümkün olmayabilir. Bu durumda ortaya ahlak kuralları çıkararak, bazen gelenek, bazen örf, bazen de etik kurallarla insan ilişkileri şekillenir. Çağımızda etik kavramı, dilimize yerleşen, davranış ve özlerin doğruluğu, istenirliği ölçüsü anlamına gelirken, son yıllarda oldukça sık karşımıza çıkmaktadır. İnsan ilişkilerinin merkezinde etik kavramı her gün daha fazla karşımıza çıkmaktadır. Günümüz bilgi teknolojisi çağında, hayatın her alanında büyük bir değişim gerçekleştiği göz önüne alındığında, hayat biçimimizi direkt olarak etki edecek yeni sosyal, kültürel ve ekonomik değişiklikler de kaçınılmazdır. Bunun yanı sıra beraber, evrensel bir düzende, insan olmanın ve insanca yaşamının bir gereği olarak “etik” gün geçtikçe hayatımızda daha fazla yer kaplamakta ve önem teşkil etmektedir.

Lider davranışın esas amacı örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği eylemleri etkilemektir. Örgüt üyelerinin eylemlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarını etkileyerek örgütün hedeflerine erişmesini sağlayacaktır. Liderlerin rol davranışları, izlediği yöntem ve teknikler örgütte görevlerin başarıya ulaşmasını ve uyumun sağlanmasıyla beraber izleyicilerin değer, inanç ve davranışlarını etki etmektedir. Liderin izlediği yöntem ve davranışları, çalışanların etik açıdan onaylanmasıyla anlam kazanır. Etik liderlik davranışını belirleyen bireysel ve durumsal etkenler birçok çalışmada irdelenmesine rağmen etik liderlik davranışının bireysel davranışı nasıl etkilediğine tam bir açıklama bulunmamaktadır.

Yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi eğitim yönetiminde de genel olarak belirlenmiş bazı etik ilkeler bulunmaktadır. Bu etik yönetim ilkeleri kısaca adalet, dürüstlük, doğruluk, eşitlik, tarafsızlık, sorumluluk, örgütsel bağlılık, insan hakları, kanunlara uyma, saygılı olma, hoşgörü, açıklık ve tutumluluk şeklinde ifade edilmektedir. Eğitim yöneticilerinin bu etik ilkelere uygun olarak ortakları ile belirlenmiş diğer etik kurallara paralel davranmaları gerekmektedir.

Liderlik davranışları ile liderlik davranışlarının sergilenmesinde izlenen stratejiler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini, bunun yanında örgüt üyelerinin inanç, değer ve davranışlarını etkilemektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri araştırmacıları meşgul eden konular arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar değerlendirildiği zaman yönetici ve idari personelin liderlik davranışları ve özelliklerine ilişkin tam bir görüş birliğinin sağlanmadığı, bunun yanında yönetici ve idari personelin etik liderlik davranışları üzerine yapılan deneysel araştırmaların sınırlı olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında vakıf üniversitelerinde görevli akademik kadro ve idari personelin etik liderlik davranışları önemli bir yere sahiptir. Bu doğrultuda literatürde yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel açıdan etkilerine ilişkin birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Buna karşılık literatürde vakıf üniversitelerinde akademik ve idari personelin etik liderlik özelliklerinin örgütsel adalet ve iş tatmini algıları üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmaların sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu sebeple literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek vakıf üniversitelerinde etik liderlik ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmek istenmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmada vakıf üniversitelerinde akademik kadroda ve idari işlerde çalışan katılımcılar üzerinde etik liderlik davranışlarının ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerine etkilerinin incelenmesi ve bunun yanında sosyo-demografik unsurların etik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Literatürde özellikle eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmaların büyük bir bölümünü liderlik araştırmalarının oluşturduğu görülmektedir. Yurt dışında yöneticilerin liderlik özellikleri ile gerek örgütsel davranışlar gerekse de öğretmen tutumları arasındaki ilişkilerin ele alındığı birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan literatür taraması sonrasında ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların nispeten yeni olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında yapılan araştırmalarda etik liderlik davranışının örgütsel bir davranış olan örgütsel adalet ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmaların yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan bu araştırmanın literatürde yer alan eksikliği giderme noktasında önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir.

Gerçekleştirmiş olduğumuz bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri dışında toplamda altı bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve etik liderlik kavramlarının tanımlamalarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel adalet kavramının açıklayıcı bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmanın nc bölümünde iş tatmini kavramlarının açıklamalarına yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın konusu, amacı, önemi ve ölçekler arası ilişkiler belirtilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma kapsamında uygulanacak olan yöntemlerin açıklamalarına yer verilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde ise araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz sonuçlarına yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir¹. İnsanlar, sosyal birer varlık olmaları dolayısıyla bir arada yaşamaya eğilimlidirler. Bireylerin bir arada yaşama eğilimi gruplardan toplumlara kadar farklı seviyelerde etkileşimin sağlandığı yapıların oluşmasına imkân sağlamıştır. Etkileşimin yer aldığı birliktelik durumlarında bazı bireyler diğerlerinden daha baskın gelmekte ve ön planda yer almakta, diğerlerinin de kabulüyle lider olmaktadır. Bu nedenle liderlik, lider olan bireyin diğerleri ile olan iletişiminin bir neticesi olarak, bireyin grup içerisinde diğerlerinden ayrı üstlendiği bir roldür. Bir başka deyişle, grup içerisindeki bireylerin sergilemiş oldukları bir davranıştır. Bu bakımdan liderlik, liderin kişilik özelliklerini ve grupla iletişimini inceleyen bir kavramdır².

Liderlik kavramına dair geleneksel yaklaşım ve düşüncelere 1980'lerden itibaren değişim göstermeye başlamıştır. James MacGregor'un düşünce ve yaklaşımları bazı bilim insanları tarafından nitel araştırmalarda kullanılmıştır. Bir yandan da döneme ilişkin bazı popüler kitaplarda dönüşüm, katılım ve paylaşılan vizyon gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır. 1990'larda liderliğe dair önemli paradigma değişimleri gerçekleşmiştir. Bu dönemde liderliğin tek bir bireyle sınırlı tutulmadığı ve bir süreç kapsamında gerçekleştiği temel anlayış biçimidir. Liderlik bir ikna etme sürecidir. Liderlik ile yöneticilik kavramı arasında çok ciddi farkların yer aldığı yine bu süreçte dile getirilmiştir. Yirminci yüzyılda da liderliğe dair farklı fikir ve görüşler ortaya çıkmış ve çeşitli liderlik tanımlamaları yapılmıştır. Liderlik tanımlarında çoğunlukla "hizmet, iş birliği, değişim, kubaşma, ortak hedefler, karşılıklı etki ve ikna" gibi kavramlara yer verilmiştir³.

Liderlik, çeşitli sosyal bilimlerin ortak inceleme alanlarından biri olmasına rağmen, liderliğin ne anlama geldiğine dair sosyal bilimciler arasında ortak bir karara varılamamıştır. Farklı bakış açılarından bakıldığında liderlik, farklı şekillerde çözümlenebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. Bir nesneye farklı açılardan

¹ Yakup Bulut ve Serdar Uygun, Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:7, Cilt:13, 2010, s.29-47.

² Mehmet Teyfur vd., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği), *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, 2013, s.84-106.

³ Tokay Gedikoğlu, *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2015, s.11.

değerlendirmek nasıl farklı özelliklerini ortaya koyuyorsa, liderlik algısına da farklı açılardan yaklaşıldığında, farklı şekillerde analiz edilip tanımlanması normaldir. Bu durumda liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş hayatıyla ilgili bir kavram olmakla beraber, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel boyutlarıyla da değerlendirilip analiz edilebilir bir kavramdır.

Geçmişten günümüzde liderlik ve lider kavramları yönetim bilimleri alanında en çok tartışılan konular arasındadır. Dolayısıyla yönetim bilimlerinde birbiriyle benzerlik gösteren birçok lider ve liderlik tanımlaması yapılmıştır⁴. Liderlik kavramına ilişkin yapılan bu tanımların birbirleriyle ilişkisi ve görevleri açısından bilimsel literatürde tam anlamıyla bir görüş çerçevesinde birleştikleri söylenemez. Aynı şekilde kamusal alandaki yöneticilik ve liderlik anlayışı ile özel sektörde arasında oldukça fazla fark bulunmaktadır⁵. Aşağıda liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlara yer verilmiştir.

Liderlik; belirli hedefler ve amaçlar çerçevesinde diğer bireyleri etkileyebilme ve harekete geçirme gücü şeklinde tanımlanmaktadır.

Liderlik; liderin diğer bireyler ile olan etkileşimi sonucunda ve bireyin belirli bir grup bünyesinde diğerlerinden farklı şekilde üstlendiği roldür. Bir başka deyişle, grup bünyesindeki bireyin ortaya koyduğu davranış biçimidir.

Liderlik, günümüzde popüler konuların başında gelir. Liderlik konusunun popülaritesini gelecekte de kaybetmeyeceği aksine daha önemli hale geleceği beklenmektedir. En basit tanımıyla lider, insanları yönlendiren, onları harekete geçiren ve motivasyonunu sağlayan kişilerdir. Yönetici kavramı ile lideri birbirine karıştırmamak gerekmektedir. Liderlik kavramı genel olarak kişisel özelliklerle ilgili iken, yöneticilik bulunulan pozisyonla alakalıdır. Lider insanları yönlendirirken, yönetici yönetir. Yönetici kurumun belli bir hiyerarşik kademesinde yer alırken lider örgütte herhangi bir pozisyonda çalışan biri olabilir⁶.

Liderleri diğerlerinden farklı kılan özellikleri, onların birçok kişi arasından sıyrılarak lider olmasını sağlayan birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklere ilişkin çeşitli görüşler olmasına rağmen genel olarak öne çıkan özellikler; doğruluk, dürüstlük, girişkenlik, motive edici olma, iletişime açık olma, özgüven yüksekliği ve

⁴ Mahmut Sağır ve Salih Memişoğlu, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, Cilt:2, 2012, s.1-12.

⁵ Ali Şahin vd., Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı:18, Cilt:2, 2015, s.74-96.

⁶ Ergun Özler, *Liderlik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s.105.

istikrarlı olma gibi davranışlardır⁷. Liderlik, belirli bir zaman, bağlam, grup ve durumla sınırlıdır. Bu nedenle bu sınırlar çerçevesinde geçerli bir liderlik modelinden söz etmek oldukça zordur. Grupla ilgili bir kavram olarak liderlik, büyük oranda değerlerinin oluşturulması, korunup devam ettirilmesi ve gerçekleştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır⁸.

Yukarıda bahsedilen tanımlar incelendiğinde liderlik yönetenler ve yönetilenleri kapsamaktadır. Böylelikle, liderlik yalnızca bireyin etkinlikleri ile sınırlanmamakta, tek bir bireyin işi veya etkinlik alanı olmanın dışında, tüm çalışanlarını katılımını, iş birliğini ve etkileşimini kapsayan, çok daha fonksiyonel bir süreç olarak ifade edilmektedir⁹.

1.1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider ile yönetici kavramları birbirinden farklı anlamlara sahip kavramlardır. Örgüt bünyesindeki her yönetici liderlik vasıflarına sahip değildir. Bunun gibi örgüt içinde herhangi bir yönetim kadrosunda bulunmamasına rağmen çalışanlar üzerinde büyük etkisi olan liderlerin varlığı da bir gerçektir. Bir bireyin yönetim kadrosunda yer alabilmesi için mutlaka bir makam veya statüye sahip olması gerekiyken, lider olabilmesi için ise yönetici olmasına gerek duyulmamaktadır. Bu bakımdan, örgütün en alt kademesinde çalışan bir birey dahi örgütte lider olabilmektedir¹⁰. Bunun yanında yönetici ile kıyaslandığı zaman liderlik bir konum değil, karakter bileşimi olarak nitelendirilmektedir¹¹.

Liderin gücü ve etkinliği, bireysel niteliklerine, ortama ve şartlara bağlı iken, yöneticinin gücü ise bulunduğu pozisyona ve mevkiye bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Her lider bir yöneticidir ve bu kişilerin, diğerlerine karşı söylediklerini yaptırma gibi bir etkisi vardır. Ancak her yönetici aynı zamanda bir lider değildir. Başka bir deyişle, her yönetici diğerlerini etkileyebilme gücüne sahip değildir. İdeal olan yönetim kadrosunda yer alan tüm yöneticilerin de başkaları üzerindeki etkisi, onları yönlendirebilmesi yani liderlik vasıflarına sahip olabilmesidir¹².

Yönetici, genel olarak mevcut düzen içerisinde işlerin doğru bir biçimde yapılmasıyla ilgilenirken; lider ise, örgütün hedeflerini belirleyerek örgüte ilişkin ortak

⁷ Özler, a.g.e., s.107.

⁸ Mehmet Şişman, **Öğretim Liderliği**, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2014, s.16.

⁹ Gedikoğlu, a.g.e., s.15.

¹⁰ Özler, a.g.e., s.108.

¹¹ Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik**, 2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları, 2007, s.28.

¹² Özler, a.g.e., s.108.

amaçlar etrafında bireysel çaba ve enerjileri bütünleştirir. Örgütün farklı birimlerinde koordinasyon sağlayarak, örgütsel bir bütünlük oluşturmayı hedefler.

Süreç olarak liderlik, lider, izleyiciler ve şartları barındıran ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir. Liderlik, yönetimin önemli bir ögesidir. Yönetici kişi, işletme bünyesindeki etkinlikleri planlar, uygun olan yapıları belirler, kaynakların kontrolünü sağlar. Ancak bir liderin ilk ve asli görevi, izleyicilerini gönüllü olarak işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek adına yönlendirmek ve onları bu doğrultuda etkileyebilmektir. Yöneticiler, çalışanlarının eylemlerine yön verirken, liderler bir vizyon ortaya koyarak diğerlerinin de bu vizyonu elde etmeleri için normal becerilerinin de üzerinde bir emek sarf etmelerini sağlarlar¹³.

Grubun işleyişi kapsamında her alanda birbirini etkileme konusunda eşit düzeyde etkin ya da etkisiz bireyler bir lider olarak kabul edilmesi yanlıştır. Bir bireyin mesai arkadaşları çevresinde diğerlerinden daha etkin olduğu zamanlarda bile bu kişi lider olarak nitelendirilemez. Zira bu birey bulunduğu statüyü özel olarak kullanıp kendisi altında çalışanları etkilediği dolayısıyla lider değil bir yönetici olarak nitelendirilir. Şayet bireyin etkileme gücü makam, mevki, zenginlik, yakışıklılık gibi ölçütlerin dışındaki özelliklerinden kaynaklanmıyorsa bu kişi liderdir.

1.1.2. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Liderlerin sahip oldukları özellikler liderlik tarzları ile yakından ilişkilidir. Literatürde liderlik tarzlarına göre liderlerin sahip oldukları özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

Demokratik Liderlik: Katılımcı liderlik tarzı, otokratik yani tüm yetkiyi elinde barındıran liderliğin tam tersidir. Bu şekilde bir liderlik şeklini benimseyen bir lider, her konuda izleyenlerin fikrini almaya çalışmakta ve katılımcılığa önem vermektedir. Bu liderlik tarzında katılımcılık esastır ve literatürde katılımcı liderlik tarzı olarak da adlandırılmaktadır.

Tam Serbestlik Tanıyan Liberal Liderlik: Bu liderlik tarzında izleyiciler üzerinde liderlerin fazla bir etkinliği yoktur. Grup üyeleri sanki bir liderleri yokmuş gibi kendilerini özgür hissederler. Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında liderler, hiçbir şekilde yetki kullanmamakta, yetkileri tamamen üyelere bırakmaktadırlar. Dolayısıyla örgüt içerisinde bir otorite boşluğu oluşması kaçınılmaz bir durumdur.

¹³ Doğan, a.g.e., s.30.

Otoriter Liderlik: Geleneksel liderlik çeşitleri kapsamında en çok dikkat çekenlerden biri de otokratik liderlik yapısıdır. Bu tarzı benimseyen liderler, katılımcılığı karşı çıkmakta ve tüm yetkileri elinde tutmaya çalışmaktadır.

Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü liderlik tarzı, değişime yönelik bir liderliktir. Bu liderler, değişime açık, daha radikal davranabilen ve risk alabilen aynı zamanda insiyatif kullanabilen kişilerdir. Bu liderler, izleyicileri motive etme konusunda da etkilidirler.

Etkileşimci Liderlik: Bu liderlik tarzının bilimsel literatürde işe yönelik liderlik şeklinde tanımlandığı da görülmektedir. Bu liderlik tarzını benimseyen kişiler için amaç, üyelerin işi başarmaları konusunda teşvik edilmesidir.

Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderler, olağanüstü çekiciliğe sahip liderler olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte liderin karizmatik oluşu, genellikle algıyla ilişkili olduğu için, kimisine çok çekici ve etkileyici gelen bir kişi, bir başkası için sıradan olabilmektedir¹⁴.

Liderler, söz ve davranışlarıyla örgüt çalışanlarına örnek teşkil etmeli ve örgütsel başarıyı ortaya koyarken hangi ilke ve kurallara uyulması gerektiğine dair yol gösterici niteliklere sahip olmalıdırlar. Bunun yanı sıra liderler, çalışanlarına neyin doğru, neyin iyi ve kabul edilebilir olduğunu benimsetme noktasında büyük gücü olan bireylerdir¹⁵.

Etkin lider yapıcı ve yaratıcı fikirlere önem verir, çalışanların farklı fikir ve görüşleri öne sürmelerine imkan tanır ve karşıt görüşleri, özellikle yapıcı ve yaratıcı olmak şartıyla, sağlıklı karara bağlama sürecinin vazgeçilmez bir unsuru olarak görürler¹⁶. Bunun yanı sıra, lider bireylerin en önemli özelliği başkalarından da öğrenmeleri, fakat onlar tarafından yönetilmemeleridir. Gerçek liderlik, bireylerin başkalarıyla olan benzer niteliklerinin değil de onlardan ayrılan noktalarının farkına varmaktır. Lider, kendi ayrıcalıklarının yanında başkalarının da sahip olduğu ayrıcalıkların farkına varabilmektir¹⁷.

¹⁴ Özler, a.g.e., s.109.

¹⁵ Mustafa Kesen, Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı:4, Cilt:22, 2016, s.118-134.

¹⁶ Gedikoğlu, a.g.e., s.16.

¹⁷ Doğan, a.g.e., s.31.

1.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Günümüze kadar liderlik kavramına ilişkin çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiş, elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve kavrama ilişkin birtakım kuramlar ortaya çıkarılmıştır¹⁸. Değişen yönetim algısı, yeni yönetici ve lider çeşitlerini de beraberinde getirmiştir¹⁹. Literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarının başında özellik teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri gelmektedir²⁰.

Liderlik kuramlarına göre liderlik kavramı genel açıdan değerlendirildiği zaman, liderliğin birtakım niteliklere bağlı olduğunu iddia edenlere göre, bazı bireyler liderlik vasıfları ile dünyaya gelmekte ve insanlık tarihinde derin izler bırakmaktadır. Davranışsal kuramcılarının, liderin eylemlerinin, liderlik türleri ve bunları kitle üzerindeki muhtemel yansımaları üzerine odaklandığını söylemek mümkündür. Liderlik yaklaşımını durumsal yaklaşım üzerinden değerlendirenlere göre ise, en iyi liderin davranış şekli koşullara, gruba ve bireysel niteliklerine göre uyarlayabilen lider olduğu dikkati çekmektedir²¹.

1.2. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Etik liderlik kavramının ortaya çıkması “etik” konusunun örgüt alan yazınında ve yönetim süreçlerinde artan öneminden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda etik liderlik kavramı detaylandırılmadan önce etiğe ilişkin genel bir çerçeve çizilmesi faydalı olacaktır.

1.2.1. Etik Kavramı

Tarihsel süreç incelendiğinde, etik kavramı üzerinde birçok araştırma yapılmıştır ve bu kapsamda farklı disiplinler tarafından farklı etik tanımları yapılmıştır. Etik en temel anlamda ele alındığında, her bir bireyin takip etmesi gereken ahlaki kurallar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre ise etik; bir bireyin, bir grubun ya da bir topluluğun, davranışlarında ve tutumlarında neyi doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin olan ilke ve değerlerin tamamına verilen isimdir.

Etik, doğrunun ve yanlışın, iyinin ya da kötünün, erdem olarak nitelendirilen davranışın ya da erdemsizliğin sistematik olarak incelenmesi ile ilgilidir.

¹⁸ Cihad Şentürk, Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, Sayı:142, 2011, s.30-34.

¹⁹ Bulut ve Uygun, a.g.e., s.32.

²⁰ Özkan Tütüncü ve Yılmaz Akgündüz, Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:23, Cilt:1, 2012, s.59-72.

²¹ Teyfur vd., a.g.e., s.90.

Etik, bireylerin davranışlarının ahlaki nitelik açısından açıklamayı hedefleyen, eleştirel ve ahlaksal kapsamda belirlenmiş bir bilinç geliştirmek ve ahlaki eylemlerin görecelikten uzak olarak geliştirilmesini sağlamaya çalışan disiplindir²².

1.2.2. Etiğin Sınıflandırılması ve Etik Sistemler

Etik kavramı, tarihsel veya epistemolojik anlamda ilişki olan farklı türlerinin olduğu bilinmektedir. Etik kavramı üç temel sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır; betimleyici etik, normatif etik ve meta-etik²³.

1.2.2.1. Betimleyici Etik

Betimleyici etik, bireylerin ne şekilde davrandıkları ve bu davranışların nedenleri üzerinde durmaktadır. Betimleyici etik, ahlaka ilişkin geliştirilen felsefede bilimsel yaklaşımın göz önünde tutulması sonucunda ortaya çıkmış olan etik türüdür ve temel olarak sosyolojik ve psikolojik birtakım olguların ahlaki inançları etkileyeceğini ve bu nedenle kesin kurallar koymak yerine bireyin davranışlarının nedenlerini incelemek gerektiğini savunmaktadır²⁴.

Betimleyici etik gözleme dayalıdır. Betimleyici etik bireylerin davranışlarını gözlemler, davranışlara ilişkin nedenler arar ve davranışlara ilişkin ortaya çıkan sonuçları yorumlar. Diğer bir ifade ile betimleyici etik, ahlaki olgu ve olayları dışarıdan gözlemler ve bilimsel yaklaşım ile değerlendirip tasvir eder²⁵.

1.2.2.2. Normatif Etik

Normatif etik, betimleyici etikten farklı olarak “değerleme” tabanlıdır. Betimleyici etik davranışları gözlemleyip sonuçlarına ilişkin tasvir yaparken, normatif etik “iyi” ve “kötü” kavramlarının ne olduğunu söyleme çabasıdır. Diğer bir ifade ile normatif etik kural tanımlamaya, kural koymaya dayanan bir etik türüdür. Normatif etiğin kural koyucu olmasının temel nedeni, doğru eylemler ile yanlış eylemleri birbirinden ayırma amacı taşıması yani iyi ve kötüyü tanımlama çabası içerisinde olmasıdır.

Normatif etik ana sınıflandırması kendi içerisinde deontolojik etik ve teleolojik etik olmak üzere iki alt başlık altında incelenmektedir. Teleolojik etik ve deontolojik etik arasındaki farklılığı açıklamak ve kavramlara ilişkin tanımlama yapabilmek için

²² Annemarie Pieper, *Etiğe Giriş*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2012, s.18.

²³ Pieper, a.g.e., s.224.

²⁴ Ahmet Cevizci, *Etiğe Giriş*, İstanbul: Paradigma Yayınları, 2008, s.18.

²⁵ Cevizci, a.g.e., s.18.

bir Örnek üzerinden yola çıkmak yararlı olacaktır. Bu kapsamda öncelikle bir önerme ele almak yararlı olacaktır.

Önerme: “Yalan Söylemek Kötüdür”

Yalan söylemek kötüdür önermesine ilişkin olarak sorulacak soru; yalan söylemek neden kötüdür sorusudur. Yalan söylemek neden kötüdür sorusuna ilişkin verilecek cevaplar;

- Yalan söylemek kötüdür çünkü yalan söylendiğinde istenmeyen sonuçlar doğar ve insanların birbirlerine olan güvenleri tahrip olur,
- Yalan söylemek kötüdür çünkü yalan söylemek ahlaksal açıdan hatalıdır.

Yukarıda verilen örnekte hem teleolojik etik hem de deontolojik etik yalan söylemek iyi değildir sonucuna varmaktadır. Ancak sonuçlar aynı olsa bile iki etik türünün bu sonuçlara ilişkin gerekçeleri farklılaşmaktadır. Örnekte yer alan önermeye ilişkin olarak teleolojik etiğin yalan söylemeye ilişkin verdiği cevapta istenmeyen sonuçların doğacağı ve güvenin tahrip olacağı gerekçesinin altı çizilmiştir ancak verilen cevapta asla yalan söyleme önermesi ya da yalan söylemek her durumda ve her koşulda yanlıştır önermesi yer almamaktadır. Diğer bir ifade ile teleolojik etik yalan söylenebileceğinin zor durumlarda geçerli olacağını bilmektedir. Ancak, deontolojik etik kapsamında verilen cevaptaki önerme çok kesindir: “Yalan söylemek her zaman yanlıştır.”

Deontolojik etik, bir olgunun sonucunda çok o olguya ilişkin eylem üzerinde yoğunlaşan etik dalıdır. Diğer bir ifade ile bir eylemi, oluşturduğu sonuçlardan ayrı olarak değerlendirmekte ve bu bağımsız değerlendirmeyi ahlaki kurallara ve eylem kurallarına göre yapmaktadır. Deontolojik etik için önemli olan eylemin niyetidir; yani eylemin ahlaki kurallar ve ilkeler kapsamında gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin temel yargıya sahip olan deontolojik etik ahlaki etiğin temeline yerleştirmektedir²⁶.

Teleolojik etik ise deontolojik etiğin karşısında duran bir yaklaşımdır. Teleolojik etik kapsamında, etik ahlaki değer teorisi olarak kabul edilmektedir ve ahlaki olarak tanımlanan eylemlerin belirlenmesine ilişkin temel değerlerin eylemin sonucu olduğu savunulmaktadır. Dolayısıyla, teleolojik etik, sonucu eylemin niyetinden önemli tutan bir yaklaşımdır. Teleolojik yaklaşıma göre, ahlaki değerlere uygun olarak kabul edilen bir eylemin sonucu, bireylere, toplumlara zarar vermemelidir. Yani, bir sonuç eğer zarar doğuruyorsa, bu sonucu doğuran eylemin, sonuçtan bağımsız olarak

²⁶ Cevizci, a.g.e., s.16.

ahlaki olarak nitelendirilmesi doğru bir yaklaşım değildir ve dolayısıyla da eylemin etik olarak tanımlanıp tanımlanmaması direkt olarak oluşturduğu sonuç ile ilişkilidir.

1.2.2.3. Meta Etik

Meta etik; “etik hakkındaki teorileri içermektedir ve bu terim, etikle meşgul olmadığımızı, ancak etiğe dışarıdan baktığımızı, yani etiğin gerçekte ne olduğu, etiğe uygulanabilecek delil sunma kurallarının neler olabileceği, ne şekilde etiksel kuralların doğru ve yanlış olmasının mümkün olduğu ve neyin etik için zemin sağlayabileceği üzerine düşündüğümüzü belirtmektedir”²⁷.

Meta-etik normatif etik tarafından ortaya konulan yargılar üzerinde araştırma yapar ve normatif etik yargılarına ilişkin olarak yürüttüğü araştırma işlev araştırması, anlam araştırması ve ilişki araştırması olarak yürütülür.

1.2.3. Etik ile İlgili Teoriler

Etik ile ilgili teoriler ele alınırken temel bir ayrımın olduğunu söylemek mümkündür. Etik teorileri temel olarak ahlaki açıdan doğru ve yanlış bilmek mümkündür tezini savunan teoriler ve ahlaki doğru ve yanlış bilmek mümkün değildir tezini savunan teoriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Diğer bir ifade ile etik teorilerinin sınıflandırılması “ahlaki olarak değer biçme” temeline dayanmaktadır. “Ahlaki olarak değer biçme” kavramındaki temel yaklaşım, birtakım ahlaki yargıların doğruluğunu bulabilmek mümkün olmadığı sürece, ahlaki olarak değer biçmeye çalışmak anlamsızdır²⁸.

Etik teorilerinden ahlaki olarak doğru ve yanlış bilmenin mümkün olduğunu savunan teoriler yani ahlaki nesnelliğin varlığını kabul eden teoriler kuramsal etik yaklaşımları olarak kabul edilmektedir²⁹. Ahlaki nesnelliğin varlığını reddeden yani, ahlaki doğru ve yanlış bilmenin doğru olmadığını savunan etik teorileri ise görecelik yaklaşımı kapsamında ele alınmaktadır.

1.2.3.1. Göreceli Yaklaşım

Görecelik yaklaşımı farklılık tezi ve bağımlılık tezi olmak üzere iki temel tez üzerine kurulmuş yaklaşımlardır³⁰.

²⁷ Harun Tepe, *Etik ve Metaetik*, 2. Baskı, Ankara: Türk Felsefe Kurumu, 2011, s.15.

²⁸ Pat Thomson, Creative Leadership: A New Category or More of the Same?, *Journal of Educational Administration and History*, Sayı: 43, Cilt:4, 2011, s.249-272.

²⁹ Thomson, a.g.e., s.67.

³⁰ Louis Pojman, *Ethics: Discovering Right and Wrong*, Belmont: Wadsworth-Thomson Learning, 2016, s.26-28.

Görecelik yaklaşımının dayanağı olan birinci tez farklılık tezidir. Farklılık tezi, ahlaki doğru ve ahlaki yanlış kavramlarının toplumlar, kültürler arası farklılık göstereceğini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile farklılık tezi, ahlaki olarak bir toplumda doğru olarak kabul edilen bir davranışın, diğer bir toplumda ahlaki olarak yanlış kabul edilebileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla, ahlaki olarak genel kabul görmüş doğru ve yanlışın tanımlanmasının mümkün olmadığı farklılık tezinin temel çıkış noktasıdır.

Görecelik yaklaşımının dayanağı olan ikinci tez olan bağımlılık tezi ise, ahlaki doğru ve ahlaki yanlış kavramlarına kabul edilebilirlik penceresinden bakarlar. Kabul edilebilirlikten kasıt, bir davranışın ahlaki olarak doğru olarak kabul edilebilmesi, davranışın ortaya çıktığı toplumun kuralları ile direkt olarak ilgilidir.

Farklılık tezi ve bağımlılık tezi kapsamında görecelik yaklaşımının toplumsal ve kültürel farklılıkları kabul ettiğini söylemek mümkündür. Bu noktada, görecelik yaklaşımına ilişkin temel sorunlardan birinin altını çizmek gerekmektedir. Görecelik yaklaşımının temel argümanlarından biri olan toplumlar arası farklılık tezinde yer alan “toplum” kavramının tanımlanmasında ortaya çıkan sorun görecelik yaklaşımına getirilen eleştirilerden bir tanesidir³¹.

1.2.3.2. Kuramsal Yaklaşımlar

Etiğe ilişkin kuramsal yaklaşımları; (i) sonuç temelli yaklaşımlar, (ii) sonuç temelli olmayan yaklaşımlar ve (iii) erdem teorisi kapsamında değerlendirmek mümkündür.

Etiğe ilişkin sonuç temelli yaklaşımlar kapsamında ele alınacak ilk yaklaşım faydacılık yaklaşımıdır. Faydacılık yaklaşımı adında da anlaşılacağı üzere “fayda” kavramı üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kapsamında bir davranışın doğru ya da yanlış olması gibi bir durum söz konusu değildir. Diğer bir ifade ile davranışın kendisi doğru ya da yanlış olarak adlandırılmamak, davranışın doğurduğu sonuç doğru ya da yanlış olarak adlandırılmalıdır. Bu adlandırılmanın temelinde de fayda kavramı yatmaktadır. Fayda ilkesini temel alan faydacılık yaklaşımına göre bir davranışın sonucu iyi ise ve davranış iyi sonuca ulaşma noktasında ne kadar faydalı ise o kadar doğrudur³².

³¹ Pojman, a.g.e., s.34.

³² Pojman, a.g.e., s.109.

Faydacılık yaklaşımın ilişkin klasik görüş, faydanın sadece mutluluk ile ölçülebileceğini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile fayda mutluluk faydasızlık ise mutsuzluk ile ölçülmektedir³³.

Faydacılık yaklaşımına göre, fayda mutluluğa mutluluk ise hazzı eşittir. Bunun tam tersi olarak da faydasızlık mutsuzluğa mutsuzluk ise acıya eşittir. Yaklaşım ilişkin kurulabilecek olan bu iki formülde görüldüğü gibi aslında yaklaşım refah ile doğru orantılıdır ve bu nedenle de literatürde faydacılık yaklaşımı etiğin refahı olarak da adlandırılmaktadır.

Faydacılık yaklaşımı kapsamında ele alınması gereken iki temel tür olduğunu belirtmekte fayda vardır. Faydacılık yaklaşımı; davranışsal faydacılık ve kurallı faydacılık olmak üzere iki temel türe sahiptir³⁴.

Davranışsal faydacılıkta bir bireyin davranışlarını gerçekleştirmeden önce bazı hesaplamalar yapması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile davranışsal faydacılık davranışın gerçekleşmesinden önce sonuçlarına ilişkin analiz yapılması gerektiğini savunur. Çünkü davranışsal faydacılığa göre alternatif bir davranış eyleme dökülmesi planlanan davranıştan daha iyi bir sonuç doğuracak ise; alternatif davranış doğru, eyleme dökülmesi planlanan davranış yanlıştır.

Faydacılık yaklaşımının diğer bir türü olan kurallı faydacılık ise; yapılan davranışın doğru olup olmadığını, davranışın toplum ve dünya üzerindeki etkisini ölçerek bulmak gerektiğini savunmaktadır. Kurallı faydacılık yaklaşımında davranışlara rehberlik eden üç kademeli kural olduğu savunulmaktadır. Bu kurallar; sabitlenmiş kurallar, çatışma durumu kuralları ve hatırlatıcı kurallardır.

Sabitlenmiş kurallar yani birinci kademe kurallar, faydayı maksimize eden kurallar olarak tanımlanabilir. Sabitlenmiş kurallara örnek olarak; “çalma”, “yalan söyleme” argümanları verilebilir.

Çatışma durumu kuralları, yaşanan olağan dışı durumlarda hangi sabitlenmiş kuralın diğer sabitlenmiş kurala göre görece baskın olduğunun belirlenmesi üzerinde duran kurallardır. Örnek vermek gerekirse, “yalan söyleme” sabit kuralı, olağan dışı bir durumda “birinin ölümüne sebep olma” kuralından daha az baskındır. Diğer bir ifade ile eğer bir bireyin hayatına devam etmesi, diğer bir bireyin yalan söylemesi

³³ George Chryssides ve John Kaler, *An Introduction to Business Ethics*, Cengage Learning EMEA, 1993, s.91.

³⁴ Reprinted Brandt, Mortality, *Utilitarianism and Rights*, Cambridge University Press, 1992, s.114.

davranışının sonucu olarak ortaya çıkıyorsa, çatışma durumu kuralları kapsamında bireyin “yalan söylemesi” doğru olarak kabul edilmektedir.

Üçüncü kademe kurallar, hatırlatıcı kurallardır. Hatırlatıcı kurallar, bir davranışa ilişkin sabitlenmiş herhangi bir kuralın var olmaması durumunda diğer davranışlardan maksimum fayda sağlayacak olanın belirlenmesine ilişkindir.

Sonuç temelli yaklaşımlardan ikincisi, etiksel bencillik yaklaşımıdır. Etiksel bencillik yaklaşımı sonuç temelli bir yaklaşım olduğu gibi faydacılık yaklaşımı gibi sonuç odaklı olan bir teoridir. Diğer bir ifade ile etiksel bencillik yaklaşımı da davranışların sonuçları ile ilgilenmektedir.

Faydacılık yaklaşımı ile etiksel bencillik yaklaşımı arasındaki temel fark, faydacılık yaklaşımı evrensel boyuta sahip iken, etiksel bencillik yaklaşımı bireysel bir boyuta sahiptir, Etiksel bencillik yaklaşımı bireysel mutluluk üzerine odaklanmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın teorisinde bireyin kişisel çıkarlarını gözetmesi yatmaktadır ve bireyin ahlaki olarak doğru olarak kabul ettiği davranışların aslında bireyin çıkarlarını koruyan davranışlar olduğu savunulmaktadır³⁵.

Etiksel bencillik yaklaşımını savunan araştırmacılara göre bencillik önemli bir erdemdir. Diğer bir ifade ile bir bireyin en temel amacının kendi davranışları sonucunda kendine fayda sağlamak olduğunun altı çizilmekte ve eyleme dökülecek davranış başka birine zarar dahi verecek olsa, bireysel fayda sağlayacak ise sürdürülmelidir³⁶.

Etiksel bencillik yaklaşımına göre, bireylerin en temel güdülerinden bir tanesi bencilliktir ve bu temel güdüye ilişkin tatmin sağlayan davranışlar etik olarak doğrudur. Bu nedenle de etiksel bencillik yaklaşımı karakter özelliği olarak kendi çıkarlarını diğerlerinininkinden üstün tutan bireylere oldukça cazip gelmektedir. Ancak literatürün geneli incelendiğinde, etiksel bencillik yaklaşımının çok fazla eleştiriye maruz kaldığı ve genel olarak kabul göremeyen bir yaklaşım olduğunu söylemek gerekmektedir.

Etik kavramına ilişkin kuramsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilmesi gereken diğer bir yaklaşım sonuç temelli olmayan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar kapsamında; Kant Yaklaşımı, Birincil Öncelikli Görevler Teorisi ve Sosyal Adalet Teorisi ele alınacaktır.

³⁵ Pojman, a.g.e., s.89.

³⁶ Pojman, a.g.e., s.91.

Kant Yaklaşımı ismini, başlangıcını ve nihai halini şekillendiren dünya üzerinde yaşamış en büyük ve en önemli felsefecilerden biri olan Immanuel Kant'tan almıştır. Kant'ın temellerini attığı yaklaşım iyi niyeti temel almaktadır ve iyi niyetin eksiliğinde oraya çıkan mutluluk durumu sağlıksız ve hak edilmemiş bir kazanım olarak tanımlanmıştır³⁷. “İyi niyet” Kant'ın yaklaşımının temelinde yatan kavram olarak kabul edilmektedir ve iyi niyet³⁸:

- Prensip gereği bir görev anlayışı çerçevesinde yapılır,
- Görev anlayışı ile yapılan davranışlar ahlaksal açıdan motivasyon sağlar.

Kant, iyi niyet görev anlayışı ile davranışların yapılabilmesi noktasında “buyruk” kavramını temel değişken olarak tanımlamıştır. Kant'a göre “buyruk” değişkeni ikiye ayrılır³⁹:

- Koşulsuz buyruk (örneğin; Y'yi yap),
- Koşullu buyruk (örneğin; X'in olmasını istiyorsan Y'yi yap).

Kant etik davranışlar sergilemek ve bu davranışlara ilişkin doğru emir kiplerine ulaşabilmek için aşağıda özetlenen iki temel formülü sunmuştur⁴⁰:

- Evrensel bir kural olarak kabul edilmesini isteyeceğin kurala göre davran,
- Bireyleri araç olarak değil aynı zamanda bir sonuç olarak kabul et.

Bu iki temel formül birlikte kullanıldığında etik olarak doğru davranılacağını savunan Kant Yaklaşımının güçlü tarafı da bu iki formülün her zaman, her şart altında uyulması gereken ahlak kurallarına ulaşılmasını sağlayacak temeli sunuyor olmasıdır. Bu noktada, yaklaşımın en güçlü yanı olarak tanımlanan her zaman ve her şartta uyulması gereken ahlak kurallarına ulaşmayı sağlamak, bir taraftan da anlayışın en zayıf taraflarından biri olarak eleştirilmektedir. Eleştirilerin temelinde olağan dışı durumlara ilişkin bir önermenin yaklaşımda bulunmaması ve ahlaki çatışmaların ne şekilde çözüleceğinin yolunun gösterilmemiş olmasıdır.

Sonuç temelli olmayan yaklaşımlar kapsamında ele alınacak bir diğer yaklaşım “Birincil Öncelikli Görevler Teorisi”dir. Teori; Kant Yaklaşımında var olan eksikliklerin giderilmesi ve daha etkin bir etik teorisi oluşturmak adına William David

³⁷ Pojman, a.g.e., s.141.

³⁸ Chryssides ve Kaler, a.g.e., s.97.

³⁹ Donald Raphael, *Moral Philosophy*, Oxford: Oxford University, 2011, s.55.

⁴⁰ Chryssides ve Kaler, a.g.e., s.97.

Ross tarafından faydacılık yaklaşımı ve Kant yaklaşımı harmanlanarak ortaya atılmış bir teoridir⁴¹.

Birincil Öncelikli Görevler Teorisi birincil Önceliğe sahip birtakım görevleri tanımlamıştır. Bu görevler⁴²:

- Doğruluk ile ilgili görevler,
- Minnettarlık ile ilgili görevler,
- Adalet ile ilgili görevler,
- İyilik yapmakla ilgili görevler,
- Kendini geliştirme ile ilgili görevler,
- Kötülük yapmamakla ilgili görevler.

Teoriye göre yukarıda belirlenen birincil görevler mevcut durum ve şartlara göre öncelik sırası alırlar ve bir görev ile diğerinin çatışması durumunda mevcut duruma göre hangi görevi gerçekleştirmek daha doğru ise asıl görev olarak o görev kabul edilir.

Sosyal Adalet Teorisi, Rawls tarafından 1971 yılında yayımlanan “Adalet Teorisi” adlı eseri temel almaktadır. “Adalet Teorisi” adlı eser, özellikle son yıllarda literatürde sıklıkla atıfta bulunulan önemli bir eserdir. “Adalet Teorisi” eseri temel olarak sosyal adaleti ele almış bir eserdir. Teori kapsamında esas çaba; sosyal adaleti yani gerçek adaleti sağlayabilecek bir sistemin belirlenmesidir. Rawls, gerçekten adil bir adalet sisteminin kurulabilmesi için adalet sisteminde yer alacak tüm paydaşların sisteme ilişkin her süreçte ve her değişkende tam mutabık olarak sistemin içerisine girmelerinin ve her paydaşın sistem içerisinde tamamen eşit koşullar ile yer almaları gerektiğinin altını çizmektedir ve fakat gerçek hayatta tüm paydaşların tüm süreçlerde mutabık kalmasının mümkün olmamasının yanı sıra, tam anlamı ile eşit koşulların yaratılması da mümkün olamamaktadır⁴³.

Rawls, orijinal pozisyonda akılcı bireyin belirleyeceği adalet sistemini iki ilke ile formüle etmiştir. Bunlar⁴⁴:

- Özgürlük ilkesi,
- Farklılık ilkesi.

⁴¹ Pojman, a.g.e., s.137.

⁴² Grind Laczinak, **Framework for Analyzing Marketing Ethics**, Reprinted in Journal of Macro Marketing, 1983, s.71-73.

⁴³ John Rawls, **A Theory Of Justice**, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1971, s.27.

⁴⁴ Laczinak, a.g.e., s.71.

Adalet sisteminin ilk temel ilkesi özgürlük ilkesidir. Özgürlük ilkesine göre, her birey, diğer bireylerle temel özgürlüğe sahip olmak hususunda eşit haklara sahiptir.

Adalet sisteminin ikinci temel ilkesi farklılık ilkesidir. Farklılık ilkesine göre, adalet sistemi; sistem içerisinde daha dezavantajlı konumda olan bireye daha fazla yararı sağlayacak şekilde ve kurumların herkese açık olacağı şekilde düzenlenmelidir.

Etik ile ilgili kuramsal yaklaşımlar kapsamında son olarak “Erdem Teorisi” incelenecektir. Kökleri Antik Yunan’a dayanan Erdem Teorisi özellikle 1980’li yılların sonlarına doğru etik sistematiğinde eski önemini kazanan bir teoridir. Erdem teorisinin etiğe ilişkin yaklaşımı gerek sonuç temelli yaklaşımlardan gerekse sonuç temelli olmayan diğer yaklaşımlardan farklılaşmaktadır. Sonuç temelli yaklaşımların ve sonuç temelli olmayan yaklaşımların aksine, erdem teorisinin odak noktasında “karakter” yatmaktadır. Erdem teorisi için “yapmak” kavramı değil “olmak” kavramı önemlidir ve erdem teorisinin temel sorusu “nasıl bir birey olmalıyım” şeklinde kurulmaktadır. Erdem teorisi temel sorusu olan “nasıl bir birey olmalıyım” sorusunun cevaplandırılmasında bazı argümanlar kullanılmaktadır. Erdem teorisinin temel argümanları olarak da kabul edilen bu argümanlar⁴⁵:

- Erdem; öğrenilmesi gereken, uygulanması gereken ve geliştirilmesi gereken iyi alışkanlıklardır,
- Erdemli bireyler rol model olarak görülmelidirler,
- Erdemli özellikler ile ilgili olarak sağlıklı bir denge kurulmalıdır.

Erdem etiğinin temel olan argümanları ele alındığında teorinin doğru ve iyi olarak davranışların üzerinde durmakta olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile erdeme etiği yaklaşımı için bireylerin sahip oldukları karakteristik özellikleri, bu özelliklerin oluşmasında etkin olan bireysel ve objektif özellikler kapsamında değerlendiren bir teoridir demek doğru olacaktır.

1.2.4. Etik Liderlik Kavramı ve Yaklaşımlar

Etik kavramına ilişkin genel çerçeve kapsamında etik liderliğin temel olarak etik ilkelere dayalı olan liderlik olarak tanımlanması mümkündür. Etik lider olarak tanımlanan lider, sahip olduğu bireysel tutumlar ve davranışlarda, etik ve ahlaki değerleri ilke edinmiş ve bu ilkeler kapsamında sergilediği davranışsal tutumlar

⁴⁵ Brundald Schlegelmich, Perceived Importance of Ethics and Ethical Decision in Marketing, *Journal of Business Research*, Sayı:45, 1999, s.34.

kapsamında kendini izleyen astlarına rehberlik eden bireydir. Diğer bir tanımlama kapsamında etik liderlik, liderin davranışlarına ilişkin normatif olarak geliştirilmiş bir teori olarak değerlendirilmelidir ve bu teorinin temelleri liderin, etik ilkelere uygun davranışlar sergileyerek takipçilerini güdülemesinden geçmektedir.

Etik liderlik ile ilgili yürütülen çalışmalar, etik liderliği farklı boyutlar kapsamında ele almaktadır. Etik liderlik ve boyutlarına yönelik olarak etik liderliğin iki temel boyutu olduğu savunulmaktadır. Bu boyutlardan birincisi, liderin ahlaki boyutu ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile etik lider aynı zamanda ahlaki kurallara uygun davranan bir bireydir. Etik liderliğin diğer boyutu ise, ahlaki yönetici boyutudur. Bu boyut, ahlaki bir bireyin olması gereken etik liderin aynı zamanda ahlaklı bir yönetici olması ile ilişkilidir. Diğer bir ifade ile etik liderlik için sadece etik ve ahlak kurallarına bağlı bir birey olmak yeterli değildir, eş zamanlı olarak ahlaklı yönetici olmak; etik değerler kapsamında astları güdülemek, ceza-ödül sisteminde etik kurallar çerçevesinde davranış sergilemek⁴⁶ gerekmektedir.

Etik liderliğe ilişkin araştırmaların bazılarının kavramı sosyal bilimler çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir. Psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerden faydalanarak etik liderliği ele alan bu yaklaşımlara göre, etik liderlik temel olarak liderliğin ne şekilde algılandığı ve bu algılamalarının sonuçlarının ne olduğu ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile etik liderlik temel olarak astları etkilemek ile ilgilidir ve bu etkilemenin temelleri de ahlaki ve etik değerlere dayanmaktadır. Etik liderlik, liderin astları ile kurduğu ilişkilerde normatif değerlere; dürüst olmak, adil olmak, güvenilir olmak ve uygun davranması ile ilgilidir. Bu kapsamda, etik liderin, liderlik davranışına ilişkin kararlarını etik sonuçları düşünerek vermesi ve karar süreçlerinde prensipli ve adil davranması beklenmektedir⁴⁷.

Etik liderlik kavramına ilişkin bir diğer yaklaşım, etik liderlik kavramını, sosyal değişim teorisi kapsamında ele alan yaklaşımdır. Sosyal değişim teorisi temel olarak bireyler tarafından sergilenen davranışların karşılıklı olması ile ilgili olan bir teoridir. Diğer bir ifade ile bireylerin sergiledikleri davranışların etkileşim halinde olması esastır. Bu teori kapsamında, bir bireyin diğer bir birey için yararlı bir davranış sergilemesinin doğal sonucu, diğer bireyin de yararlı bir davranış sergilemesidir. Etik liderlik kavramı bu teori ile ilişkilendirildiğinde, etik liderin adil, prensipli ve güvenilir

⁴⁶ Linda Trevino, Laura Hartman ve Michael Brown, Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership, *California Management Review*, 2000, s.128-142.

⁴⁷ Michael Brown, Linda Trevino ve David Harrison, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, s.117-134.

davranışlar sergilemesi astlarının da bu davranışlar ile etik liderlik yaklaşımına cevap vermesi şeklinde açıklanmaktadır.

Etik liderlik davranışını benimseyen liderlerin, astları ile benzer değerler ve ilkeler çerçevesinde liderlik davranışını sergilemesi beklenmektedir ve bu davranışlarında etik kurallar ve ahlaki değerler ile paralel olması beklenmektedir. Diğer bir ifade ile etik lider öncelikle, etik değerleri, etik ilkeleri benimsemeli ve bu özellikler kapsamında astlarını güdülemelidir⁴⁸.

1.2.5. Etik Liderlik Özellikleri ve Etik Liderliğin Önemi

Etik liderlik yaklaşımları çerçevesinde etik liderin liderlik güç kaynağının temel olarak etik kurallar olduğunu söylemek mümkündür. Etik kurallar ve ahlaki değerleri güç kaynağı olarak kullanan etik liderlerin, etik liderlik süreçlerinde etkin ve verimli sonuçlar alabilmesi ve astlarını, belirlenen amaç ve hedeflere yönelik güdüleyebilmesi noktasında birtakım özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁴⁹:

- Etik lider, astlarında / takipçilerinde değer bilincini ve etik davranış bilincini oluşturabilmelidir,
- Etik liderlerin sorumlulukları paylaşma seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir,
- Etik liderlerin her şeyden önce ahlaki ve toplumsal kurallar kapsamında örnek bireyler olması gerekmektedir,
- Etik liderler, toplumsal değerleri, normları ve genel kabul görmüş etik kurallarını göz önünde tutarak karar vermelidir,
- Etik liderler, etik kavramları, değerler, normlar ve ahlak kurallarına ilişkin eğitim süreçlerini etkin bir şekilde astlarına yönlendirmelidir,
- Etik liderler astları ile ilgili kararlarda etik değerlere sahip olan bireyleri öncelikle değerlendirmesi gerekmektedir.

Etik liderlik davranışını benimseyen liderlerden beklenen, liderlerin, takipçilerine yönelik sergiledikleri davranışlarda samimi olmasıdır. Ayrıca, etik liderlik davranışını sergileyen liderlerin, adil, paylaşımcı, kendi ile barışık, alçak gönüllü olması da beklenmektedir. Etik liderlerin sergilemesi beklenen diğer özellikleri; astları ile ilgilenme, vizyon sahibi olma, doğru ve dürüst olma, eleştirel düşünme ve

⁴⁸ Teyfur vd., a.g.e., s.88.

⁴⁹ Adem Yaman, *İç Denetimin Yeni Rolü; Etik Liderlik*, Denetim, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayınları, 2010, s.9-16

eleştiriye açık olma, özgüven sahibi olma ve astlarının özgüvenlerini pozitif yönde etkileyecek davranışlar sergileme şeklinde sıralamak mümkündür. Etik liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır⁵⁰:

- Doğru sözlü olmak,
- Adil olmak,
- Yönetmel süreçlerde adaleti benimsemek,
- Cesur olmak ve eş zamanlı olarak alçakgönüllü olmak,
- Olaylara ve insanlara karşı sabırlı olmak ve her süreçte sakin kalabilmek,
- Astlara karşı ılımlı bir tutum sergilemek ve cömert olmak.

Etik liderlerin sahip olması beklenen özellikler ve etik liderliğin güç kaynakları kapsamında etik liderliğin önemli olmasına ilişkin unsurlar da şekillenmektedir. Etik liderliğin önemli bir liderlik stili olarak kabul edilmesine ilişkin en önemli unsur, etik liderlik davranışının dayandığı etik ve ahlaki kurallar çerçevesinde yanlışı, hatayı engelleyici yönde tutum sergilemesi ile ilişkilidir. Diğer bir ifade ile etik kurallar çerçevesinde davranmayı benimseyen etik liderler, astların, iyiyi, doğruyu, etik olanı yapması üzerinde etki sahibi olmaktadır ve bu etki, takipçilerin de etik kurallara uyumlu davranması ile sonuçlandığı için önem arz etmektedir.

Etik liderliğin önemli kabul edilmesinde etik liderin sahip olması gereken doğruluk özelliği önem taşımaktadır. Doğruluk boyutu olarak da adlandırılabilir bu durumun temeli, etik liderin davranışsal tutumlarında taşıması beklenen olmazsa olmaz doğrular ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile etik liderin genel kabul görmüş etik ve ahlaki doğrular çerçevesinde davranış sergilemesi ve bu kapsamda takipçilerini güdülemesi, takipçilerinin de doğruluk boyutu çerçevesinde davranış sergilemesine etki etmektedir.

⁵⁰ Ali Yıldırım, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişki Üzerine Bir Uygulama, Karaman Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2010, s.44 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET

Gerçekleştirilen çalışmanın bu bölümünde ilk olarak, örgütsel adalet kavramı ve önemi, örgütsel adalet boyutları, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adaletle ilgili diğer teoriler açıklanmaktadır. Daha sonra, örgütsel adaleti etkileyen özelliklere ve örgütsel adaletin sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Bu başlık altında adalet kavramı açıklanmakta, örgütsel adaletle yönelik tanımlara ve örgütsel adalet kavramının önemine yer verilmektedir.

2.1.1.1 Adalet Kavramı

Adalet, üzerine uzun yıllar düşünülmüş olan ve günlük hayatımızda yaygın bir şekilde kullanılan bir kavramdır. Bir düşünürden diğerine farklılık göstermesinden dolayı, adalet kavramı üzerine farklı tanımlamalar yapılmıştır ve günümüzde bu kavram ile ilgili tartışmalar devam etmektedir. Adalet kavramı, toplumla beraber değiştiği için göreceli bir kavramdır. Toplumda meydana gelen değişimlere bağlı olarak adalet kavramının beliren yeni koşullara uygunluğunun ve ilgi derecesinin düşük olması durumu toplumsal tepkilere yol açacaktır. Bu yüzden adalet kavramı, toplumsal tepkilere neden olmamak için zamanın koşullarına uygun olarak değişmeli ve genişlemelidir⁵¹.

Platon'un adalet hakkındaki görüşleri analiz edildiğinde ilk olarak onun Devlet adlı diyaloguna bakmak gerekmektedir. Platon, adaleti herkesin üzerine düşeni yerine getirmesi ve kendi payına düşeni elde etmesi olarak tanımlamaktadır. Adaletsizliği ise yaptığı adalet tanımının tam tersi olarak görmektedir⁵². Platon'un Devlet diyalogu bir bütün olarak ele alındığında adalet kavramı üzerindeki tartışmaların iki karşıt konumda ilerlediği görülmektedir. Sokrates, toplumsal düzenin sağlanması için evrensel ve ebedi bir adalet anlayışını savunmaktadır.

⁵¹ Anıl Çeçen, Hukukta Norm ve Adalet, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, Cilt:1, 1975, s.71-115.

⁵² Vehip Birlik, Platon ve Aristoteles'in Erdem Anlayışının Akıl Bilgi ve Mutluluk ile Olan İlişkisinin Karşılaştırılması, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, 2013, s.15 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

Sokrates'in karşısındaki Sofistler ise zamana ve geleneğe göre değişen bir adalet anlayışını desteklemektedir. Adalet tartışmaları geçmişten günümüze kadar devam etmiştir⁵³.

2.1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramının popülerliği gün geçtikte artmaya devam etmiştir. Örneğin, örgütsel adalet kelimesi ile ilgili bir literatür taraması yapan Tyler ve Blader, 1990-1991 yıllarında sadece 7 çalışma bulmuşlardır. Literatür taramasını 2000-2001 yıllarında yaptıklarında ise örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların 63'e yükseldiğini tespit etmişlerdir. Bu durum örgütsel adalet kavramının gitgide daha popüler hale geldiğini göstermektedir.

Örgütsel adalet kavramının çıkış noktaları Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile Folger ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Kuramlarıdır"⁵⁴. İş yerinde bir düşünce olarak örgütsel adaletin rolünü tanımlama ve açıklama girişimlerinin artmakta olduğunu ifade etmiştir. Genellikle örgütteki çalışanların adalet algıları olarak söz edilen örgütsel adalet, çok yönlü bir kavramdır ve örgütün başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Moorman'a göre örgütsel adalet, doğrudan iş yeriyle ilgili olarak adaletin örgütteki rolünü tanımlamak için kullanılan bir kavramdır⁵⁵.

Ayrıca örgütsel adalet algısı, ahlaki standartlara bir bağlılık getirmekte ve çalışma hayatını anlamlı kılmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda genel olarak, olumlu adalet algıları olan çalışanların örgütte pozitif bir tutum sergilediği ve olumsuz davranışlardan kaçındığı savunulmaktadır. Çalışanların adalet algıları önemli bir güdüleme aracı olarak kabul edilmekte ve bu algılamaların çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği ileri sürülmektedir⁵⁶.

2.1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi

Örgütsel adalet, çalışanlar arasında ayırım yapılmamasını, ücret, ödül ve terfi gibi örgütsel kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olmasını ve yönetimin çalışanlara değerli olduklarını

⁵³ Tuncay Ceylan, Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri ve Birlikte Yaşamamanın Koşulu Olan Adalet (Platon), *Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:14, 2006, s.159-176.

⁵⁴ Uysal Irak, Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, Sayı:7, Cilt:13, 2004, s.25-43.

⁵⁵ Robert Moorman, Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, Sayı:76, Cilt:6, 1991, s.845-855.

⁵⁶ Mahmut Özdevecioğlu, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, 2003, s.77-96.

hissettirmesini gerektirmektedir. Beugre'ye göre olumlu adalet algıları, pozitif tutum ve davranışlara, olumsuz adalet algıları ise negatif tutum ve davranışlara yol açtığı için örgütsel adalet algısı, çalışanlar ve örgütler açısından oldukça önemli bir konudur. Örgütsel adalet algısı, çalışanlar ya da örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüt içinde örgütsel adaletin etkin bir şekilde sağlanması hem çalışanların hem de örgütün başarıya ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Fakat örgütsel adaletin sağlanmaması durumunda başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Alınan kararların adil olduğunu anlayan çalışanlar örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla performans gösterecektir.

Örgütsel adalet, örgütün etkin işleyişi ve çalışanların iş doyumları için temel bir gereksinimdir. Yaşamın diğer yönleri gibi, örgütsel adalet algıları, çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirmesi bakımından çok önemlidir. Örgütsel adalet, örgütler ve çalışanlar için güçlü faydaları yaratma potansiyeline sahiptir. Bu faydalar; örgüte daha fazla güven ve bağlılık, iş performansında artış, daha fazla faydalı çalışan davranışları, artan müşteri memnuniyeti ve çatışmalarda azalma olarak sayılabilir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Çalışanlar görevlerin, ödüllerin ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilenmekte, üstlerinin kendilerine adil davranıp davranmadığını ve kararların herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını sorgulamaktadır⁵⁷. Çalışanların haksızca muamele gördüklerini hissetmeleri onların verimliliklerini etkilemekte, iş tatminlerinde, örgüte bağlılıklarında, motivasyonlarında ve performanslarında düşüşe neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar sonucunda çalışanlar stres yaşamakta, devamsızlık yapmakta, işten ayrılma niyetlerinde artış görülmekte ve örgüt ortamında çatışma ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, istenmeyen çalışan davranışlarının ortaya çıkmaması ve örgüt içinde adalet algısı yaratmak için yapılması gerekenler örgüt yöneticileri tarafından yerine getirilmelidir.

Genel olarak çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birinin örgütsel adalet algısı olduğunu söyleyebiliriz. Rekabette üstünlük sağlamak için adil kararların alınması ve uygulanması gerekmektedir. Olumlu adalet algısına sahip çalışanlar bilgi, beceri ve yetkinliklerini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanacaktır. Dolayısıyla, örgüt yöneticilerinin karar ve uygulamalarında adil davranması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, olumsuz adalet algıları hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumsuz sonuçlar

⁵⁷ Nihat Cihangiroğlu ve Adem Yılmaz, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *Seçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:19, 2010, s.195-213.

doğuracaktır. Örgütler tarafından istenmeyen çalışan davranışlarının ortaya çıkmaması için yönetici ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin kurulması, ücretlerin, ödüllerin ve terfilerin adil dağılımı, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin karşılıklı saygı ve sevgiye dayanması ve çalışanların değerli olduklarının onlara her zaman hissettirilmesi gerekmektedir.

2.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet, üzerinde mutlak uzlaşma olmayan, tartışma konusu olmaya devam eden ve farklı tanımlamaların yapıldığı bir kavramdır. Benzer tartışmaların örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlanacağı konusunda da yapıldığı göze çarpmaktadır. İlk olarak araştırmacılar, örgütsel adaletin üç boyutta ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Bu görüşün aksini savunanlar ise örgütsel adaleti iki boyutta sınıflandırmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet üç boyutta ele alınmaktadır. Etkileşim adaleti, literatürde en az dikkate alınan örgütsel adalet boyutudur.

2.1.2.1. Dağıtım Adaleti

1975 yılından önce, adalet kavramına yönelik çalışmalar özellikle dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yöneliktir. Örgütsel adalet literatüründeki ilk çalışmalar, örgütsel kazanımların çalışanlara dağıtımıyla ilgilidir. Dolayısıyla, bu kazanımlara bağlı olarak algılanan adalet, dağıtım adaleti olarak adlandırılmıştır⁵⁸. Bu çalışmaların çoğu, adil olmayı değerlendirmek için sosyal mübadele teorisi yapısını kullanan Adams tarafından yürütülen ilk çalışmadan türemiştir. Adams, Eşitlik Teorisi'nde, çeşitli karar süreçlerinden kaynaklanan sonuçlara yönelik adalet algısı olarak tanımlanan dağıtım adaleti üzerine odaklanmıştır. Adams, bu değerlendirmeyi yaparken çalışanların girdi çıktı oranlarının referans alınan diğer çalışanların girdi çıktı oranlarıyla karşılaştırılması gerektiğini ileri sürmektedir⁵⁹. Eğer bir çalışanın girdi çıktı oranı diğer çalışanlarla uygun bir şekilde karşılaştırılmazsa, eşitsizlik algılanmaktadır. Bu eşitsizlik algısı, işe ve örgüte yönelik olumsuz tutumlara yol açmaktadır. Eşitsizlik algısı, çalışanları adaleti sağlamak için çalışmalarının kalitesini ya da miktarını değiştirmeye itmektedir. Başka bir ifadeyle, eşitsizlik algısı, çalışanları bu eşitsizliği çözme yoluna sevk eder. Eşitliği sağlamak isteyen çalışan, örgütsel kazanımları tekrar ayarlama girişiminde bulunur ya da

⁵⁸ Öykü İyigün, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:21, 2012, s.49-64.

⁵⁹ Semiha Kılıçaslan, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 2010, s.15 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

eşitsizlik algısını göz ardı eder. Bunları yapamayan çalışanlar işten ayrılarak eşitsizliği bitirme yoluna başvurabilmektedir.

Ödüllerin dağıtımına ilişkin üç dağıtım kuralı belirlemiştir. Bunlar, hakçalık, eşitlik ve ihtiyaç kuralıdır. Kaynak dağıtıcının hedefi tercih edilen dağıtım kuralını belirlemektedir. Kaynak dağıtıcının hedefi üretkenlik olduğunda, tercih edilen kural hakçalıktır. Kaynak dağıtıcının hedefi uyum sağlamak olduğunda, tercih edilen karar kuralı eşitlik kuralıdır. Fakat amaç, grubun daha az şanslı üyelerinin ihtiyacını tatmin etmek olduğunda, tercih edilen karar kuralı ihtiyaç kuralıdır. Amaçlara göre uygulanacak kurallar farklılık göstermektedir.

Dağıtım adaletini çalışanların aldıkları ücretlerin miktarlarına yönelik adalet algıları olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle, dağıtım adaleti, örgütte kaynakların dağılımının adaletli olup olmadığı ile ilgilidir. Çalışanlar kaynak dağılımlarının adil olup olmadığını eşitlik kuralına göre değerlendirmektedir. Bilgi, beceri ve tecrübelerini işe yansıtan çalışanlar bunlara karşılık aldıkları ücretleri, ödülleri ve terfi kararlarını karşılaştırırlar. Eğer bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik algılanırsa, dağılımın adil olmadığını düşünürler⁶⁰.

Son yirmi yılda örgütsel adalet, örgütsel davranış araştırmacıları arasında büyük ilgi görmüştür. Özellikle dağıtımsal adaletin, çalışanların ücret tatmini ve performanslarının ölçülmesiyle ilgili tatmin gibi özel olayları etkilediği ileri sürülmüştür. Çalışanların aldığı ödüller ve ücretler konusundaki dağıtıcı adalet algısı, bu ödül ve ücretlerin uygunluğunun değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanların örgüt tarafından istenen davranışları yerine getirmeleri koşuluyla belirlenmiş ödülleri elde etmelerini garanti etmektedir⁶¹.

Genel olarak dağıtım adaleti, örgüt kaynaklarının çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması ve bu dağıtım sonucunun çalışanlar tarafından adil olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir⁶².

⁶⁰ Çetin Tan, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, Elazığ Üniversitesi, 2006, s.11 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁶¹ Ömer İşcan ve Atılhan Naktiyok, Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı:59, Cilt:1, 2004, s.181-201.

⁶² Ali Bülbül, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma, Edirne Trakya Üniversitesi, 2010, s.10 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

2.1.2.2. Süreç Adaleti

Örgütsel adalet çalışmalarında ilk olarak, örgütsel kazanımların çalışanlar arasındaki dağıtımına yani dağıtım adaleti üzerine odaklanılmıştır. Fakat kimi zaman adil bir dağıtım, çaba harcanmasına rağmen durumsal koşulların etkisinden dolayı gerçekleşmemektedir.

Çalışanların adalet algılarını sadece dağıtımın sonuçları değil, aynı zamanda örgütsel kazanımlardan kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve bunların dağıtımına karar verirken nelere dikkat edildiği de etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar dağıtım ile birlikte bu dağıtımın sonuca ulaşana kadar olan sürecini de adalet açısından değerlendirmektedir. Dağıtımın sonuçlarından ziyade, dağıtımın nasıl gerçekleştiğini dikkate alan süreç adaletinin, çalışanlar ve örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Süreç adaleti, dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktalara açıklık getirmektedir⁶³.

Örgütteki adalet ile ilgili değerlendirmelerin karşılaştırmalı olduğu açıktır. Neyin adil olduğunu yargılayan çalışanlar, elde ettikleri sonuçlarla başkalarının elde ettiği sonuçları karşılaştırmaktadır. Çalışanlar bu karşılaştırmayı yaparken iki yol kullanmaktadır. Bunlardan birincisi, ödüller dağıtılırken hangi prosedürlerin uygulandığıdır. İkincisi ise prosedürler uygulanırken kendilerine hangi tarzda davranıldığıdır. Bu yüzden “Neye kıyasla” sorusu adalet değerlendirmesinde göze çarpan soru olarak görülmektedir.

Süreç adaleti kavramını ilk ortaya atan Thibaut ve Walker’ın “Süreç Adaleti Teorisi”ne göre, çalışanlar süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak üzere, iki farklı kontrol türüne göre çatışmalara ve çözüm sürecine farklı tepkiler göstermektedir. Çatışmayı çözmek için gerekli olan bilginin geliştirilmesi ve seçilmesi ile ilgili kontrol, süreç kontrolünü ifade etmektedir. Çalışanlardan herhangi birinin anlaşmazlığın sonucunu tek taraflı olarak belirleyebilmesi ise karar kontrolüdür. Süreç kontrolü altında, çalışanlara kendi bakış açılarını sunma fırsatı verilebilir, fakat çalışanlar sonuç kararı üzerinde doğrudan kontrole sahip değildir. Karar kontrolü durumunda ise tartışmacılar oy verme veya veto etme gücü gibi sonuç kararı üzerinde doğrudan kontrole sahiptir. Leventhal, süreç adaletine ilişkin 6 temel kural tanımlamıştır. Bunlar:

⁶³ Ayşegül Karaeminoğulları, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, 2006, s.25 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

- Tutarlılık kuralı: Kazanımların dağıtımını ile ilgili olarak uygulanan prosedürlerin kişiler arasında ve zaman içinde tutarlı olması,
- Ön yargıları bastırma kuralı: Karar alıcının dağıtım kararlarını verirken çalışanlara ön yargılı olmaması,
- Doğruluk kuralı: Dağıtım kararları verilirken kullanılan bilgilerin doğru olması,
- Düzeltilebilirlik kuralı: Çalışanlara dağıtım kararlarına itiraz etme hakkı tanınması ya da adaletsiz kararların prosedürlerle düzeltilmesi,
- Temsil edilebilirlik kuralı: Çalışanlara kendilerini temsil etme hakkının tanınması,
- Ahlakilik kuralı: Dağıtım kararlarının temel ahlaki ve etik değerlere uygun olması.

Süreç adaletinde en önemli kurallardan biri, tutarlılık kuralıdır. Buna göre, kazanımların dağıtılmasıyla ilgili alınan kararlar çalışanlar arasında ve zaman içinde tutarlı olmalı ve çalışanlara özel avantajlar sağlanmamalıdır.

Genel olarak süreç adaleti, sonuçların gerçek dağılımı yerine sonuçların nasıl dağıtılacağına karar vermek için kullanılan prosedürlere yönelik adalet algısıdır. Bir başka ifadeyle, süreç adaleti, performans seviyelerinin nasıl değerlendirileceği, şikayetlerin ve tartışmaların nasıl ele alınacağı ve sonuçların nasıl dağıtılacağına yöneliktir. Eşitlik Teorisi'nde olduğu gibi, çalışanların algıları süreç adaleti için büyük öneme sahiptir. Çalışanların süreç adaleti algısını etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır⁶⁴:

- Karar alma sürecinde tarafsızlık,
- Karar vericilere duyulan güven,
- Örgüt içindeki karşılıklı ilişkilerin saygı, güven ve iyi niyete dayalı olması.

Yukarıda sayılan üç temel faktörün örgütte hakim olması durumunda çalışanlar karar verme süreçlerinin adil olduğuna inanacak, örgüte olan bağlılığı ve karar vericilere olan güveni artacak ve işten çıkma eğilimleri azalacaktır. Aksi takdirde, örgüt çalışanları karar verme sürecinin adaletli olmadığına inanacak, örgüte daha az bağlı olacak, daha fazla hırsızlık yapacak ve işten çıkma eğilimleri artacaktır⁶⁵.

⁶⁴ Hande Dilek, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2005, s.38 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁶⁵ Yıldırım, a.g.e., s.45.

Örgüt içinde süreç adaletinin sağlanması için bazı şartların var olması gerekmektedir. Bunlar:

- Karar vericilerin tarafsız bir şekilde belirlenmesi,
- Çalışanlara dağıtılacak ödül, ücret ve diğer kazanımların tespitine yönelik ilke ve ölçütlerin belirlenmesi,
- Bilgi, iletişim ve kontrol mekanizmalarının belirlenmesi,
- Karar vericilerin yetkilerini kötüye kullanmayacağına dair güvencelerin oluşturulması,
- Alınan dağıtım kararlarının denetlenmesine ve yanlışlık halinde düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulmasıdır.

2.1.2.3. Etkileşim Adaleti

Genel olarak örgütsel adalet boyutları, dağıtım ve süreç adaleti olarak ele alınmış, etkileşim adaleti ise araştırmacılar tarafından süreç adaletinin bir boyutu olarak kabul edilmiştir. Fakat teorisyenlerin bazıları, etkileşim adaletini ayrı bir boyut olarak ele almışlardır. Tez çalışmamızda etkileşim adaleti, dağıtım ve süreç adaletinden ayrı bir örgütsel adalet boyutu olarak açıklanmaktadır.

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Süreç adaletine bağlı bir boyut olarak ele alınan etkileşim adaletinde, prosedürleri uygulamak için görevli olan kişilerin çalışanlara gösterdikleri tutum ve davranışlar ele alınmaktadır⁶⁶.

Etkileşim adaleti kavramını gündeme getirmeden önce, araştırmacıların çoğu etkileşim adaletini süreç adaletinin bir parçası olarak görmekteydi ve etkileşim adaleti üzerine ayrıntılı araştırmalar yapmamışlardı. Prosedürlerin uygulanması esnasında çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesinin önemi üzerine dikkat çeken Bies ve Moag, örgütsel adalet literatürüne farklı bir boyut kazandırmışlardır. Bu boyuta etkileşim adaleti adı verilmiştir. Etkileşim adaleti, karar alıcıların çalışanlara saygılı ve onurlu davranması gibi çeşitli davranışları içermektedir. Etkileşim adaletinde, çalışanlara yapılan açıklamalarda dürüstlük ve saygı gibi davranışlar esas alınmaktadır. Bies'a göre, çalışanlar karar verme sürecinde uygulanan prosedürlerle ilgilenmenin yanında, kişiler arasındaki ilişkilerde gördükleri muameleyle de ilgilenmektedir ve bu ilgi, etkileşim adaleti olarak adlandırılmaktadır.

⁶⁶ Selma Söyük, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi, 2007, s.51 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

Kişiler arası muamelelerin adilliği için dört temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şu şekildedir⁶⁷:

- Doğru sözlü olma: Karar vericiler prosedürleri uygularken çalışanlarla olan iletişimde dürüst, açık ve samimi bir şekilde davranmalıdır.
- Açıklama: Karar vericiler uygulanan prosedürlerin sonuçları hakkında çalışanlara yeterli açıklamalarda bulunmalıdır.
- Saygı: Karar vericiler, çalışanlara saygılı bir şekilde muamelede bulunmalı ve onlara karşı kaba olmaktan kaçınmalıdır.
- Uygunluk: Karar vericiler, çalışanlara karşı ön yargılı olmaktan ve onlara uygun olmayan soruları sormaktan kaçınmalıdır.

Etkileşim adaletini, çalışanların dürüstçe ve saygılı bir şekilde alınan kararlardan etkilenme derecesi olarak tanımlamaktadır. Etkileşim adaleti literatürde iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm kişiler arası etkileşim adaleti, ikinci bölüm ise bilgilendirme adaleti olarak adlandırılmaktadır. Kişiler arası etkileşim adaleti, bir çalışana yöneticilerinin ve astlarının dürüst ve saygılı davranması olarak tanımlanmaktadır. Bilgilendirme adaleti ise prosedürlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı ile ilgili çalışanlara sağlanan açıklamalardır.

Adaletsizliğin önemli bir kısmının dağıtım ya da süreç adaletinde değil, etkileşim adaletinde olduğunu tespit etmişlerdir. Etkileşim adaleti algısı, davranışı sergileyen kişiye yönelik tutum ve davranışları etkilemektedir. Çalışanın olumlu etkileşim adaleti algısı, karar vericilere yönelik olumlu tutum ve davranışlara sahip olmasını sağlarken, olumsuz etkileşim adaleti algısı ise istenmeyen tutum ve davranışlara sebep olmaktadır.

Sonuç olarak, etkileşim adaleti algısı da çalışanların yönetime ve örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanlara önemli olduklarını hissettirme, onlarla içtenlikle iletişim kurma ve kararları düzgün bir şekilde açıklama çalışanların olumlu adalet algılarına sahip olmalarını sağlamaktadır.

2.1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, örgütsel adaletle ilişkin birçok teorinin ortaya atıldığı ve çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel adalet

⁶⁷ Uygur Başar, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Ankara Kara Harp Okulu, 2011, s.20 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

teorileri arasında yaptığı sınıflandırma ile öne çıkan Greenberg, örgütsel adalet teorilerini iki ana boyutta ve dört kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutudur. Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz uygulamalardan kaçınma girişimleri üzerine odaklanmaktadır. Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz uygulamalara karşı tepkilerini incelemektedir. Buna karşılık proaktif teoriler, çalışanların örgüt içindeki adaletin sağlanması için geliştirilen davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Süreç teorisi, örgütsel kazanımlardan elde edilen çıktının nasıl belirlendiği üzerine odaklanmaktadır. İçerik teorisi ise örgütsel kazanımların dağıtımının adilliği ile ilgilenmektedir.

2.1.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorilerinde, çalışanların örgütsel kazanımların dağıtımı ile ilgili adil olmayan uygulamalara gösterilen tepkiler kavramsallaştırılmıştır⁶⁸. Reaktif içerik teorileri, adalete yönelik kavramsal yaklaşımlardır ve bu yaklaşımlar, çalışanların adaletsiz dağıtımlara ne şekilde tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Çalışanların ödül ve kaynakların adil olmayan dağıtımına ne şekilde tepki gösterdikleri, reaktif-içerik teorilerinin ortak bakış açısını oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışmada reaktif teoriler başlığı altında Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ve Crosby'nin "Görece Yoksunluk Teorisi" açıklanmaktadır.

2.1.3.1.1. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, çalışanların örgütsel kazanımlardan elde ettikleri girdileri diğerleriyle karşılaştırmaları sonucunda sahip oldukları adalet algılarına odaklanmaktadır. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi'nden yola çıkan Adams, Eşitlik Teorisi'nde bir çalışanın katkı/ödül oranını bir başka çalışanın katkı/ödül oranıyla karşılaştırmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda oranlar birbirine eşitse, çalışan adil bir dağılım olduğuna inanmakta ve olumlu bir adalet algısına sahip olmaktadır. Fakat oranlar eşit değilse, çalışan adil olmayan bir dağılım yapıldığını düşünmektedir. Başka bir ifadeyle, Adams'ın "Eşitlik Teorisi" çalışanların katkı ve ödüllerinin dengeli olarak paylaşılması üzerine odaklanmaktadır. Örgütlerdeki sosyal kıyaslamalar altı alana yönelik olarak yapılmaktadır. Bunlar örgütsel adalet, performans değerlendirme, sanal çalışma ortamları, iş yerinde etkili davranışlar, stres ve liderliktir. Adams'ın teorisine göre çalışanlar, işlerine eğitim, çaba ve

⁶⁸ Özen İşbaşı, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Antalya Akdeniz Üniversitesi, 2000, s.63 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

deneyim gibi birtakım girdiler sunmaktadırlar. Sundukları bu girdilerin karşılığında örgütten ücret ve promosyon gibi birtakım çıktılar elde etmektedirler. Başka bir ifadeyle, çalışanlar katkılarında karşılık bir kazanım elde etmek isterler. Çalışanın örgüte verdikleri karşılığında ondan elde ettikleri adaletliliğin ya da adaletsizliğin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların adalet algıları olumluysa iş tatmini ve motivasyon artmaktadır. Çalışanların adaletsizlik algıları ise memnuniyetsizliğe yol açmakta ve motivasyonu ve iş tatminini düşürmektedir.

Adams, eşitlik veya eşitsizlik durumunu “eşitlik denklemi” olarak adlandırılan bir formülle açıklamıştır. Bu eşitlik denkleminde iki taraf bulunmaktadır. Taraflardan birincisi çalışanın kendisi, ikincisi ise diğer çalışanlardır.

Kişinin katkıları; çaba, eğitim, yetenekler, yaş ve benzeri olarak sayılabilir. Kişinin kazanımları ise kişinin bir ilişkinin üyesi olarak elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar; ücret, terfi, rütbe indirme, yan haklar ve ödüller olarak sayılabilir. Katkıların kazanımlardan yüksek olması durumunda eşitsizlik algılanmaktadır. Ayrıca, kendi elde ettiği sonuçları referans aldığı diğer bir çalışanın elde ettiği sonuçlarla kıyaslayan bir çalışan, kendi ödül/katkı oranının diğer çalışanın ödül/katkı oranından daha düşük olması durumunda, adaletsizlik algılayacak, tutum ve davranışları değişecektir. Aynı şekilde, elde ettiği sonuçları referans aldığı diğer bir çalışanın ödül/katkı oranından yüksek gördüğünde de referans aldığı diğer kişiye haksızlık yapıldığını düşünecek ve suçluluk duygusuna kapılacaktır.

Eşitlik Teorisi ile ilgili dört temel görüş ileri süren Walster, Berscheid ve Walster’ın görüşleri şu şekildedir:

- Çalışanlar kazanımlarını en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışacaklardır.
- Gruplar, toplam ödülü grup üyeleri arasında eşit olarak paylaşmak için grup üyelerinin kabul ettiği bir sistem geliştirerek toplam ödülü en üst seviyeye çıkarabilirler.
- Çalışanlar kendilerini adaletsiz ilişkilere katıldıklarını görürlerse strese kapılmaktadır. Adaletsiz ilişkiler ne kadar çoksa, çalışanların stresi o kadar fazla olmaktadır.
- Adaletsiz bir ilişki içinde olduklarını anlayan çalışanlar, adaletsizliği onararak streslerini ortadan kaldırmaya çalışırlar. Adaletsizlik ne kadar büyükse çalışanların stresi o kadar büyük olur ve adaletsizliği ortadan kaldırmaları o kadar zorlaşır.

Eşitlik Teorisi'nde vurgulanan husus; eşitsizlik konusunda, çalışanların katkı/ödül oranları arasında gerçekten bir farkın olup olmaması değil, karşılaştırmalar yapan çalışanın kazanımların nasıl dağıldığını algılayış biçimidir. İşe yönelik gayretin değiştirilmesi, ödüllerin değiştirilmesi, çaba ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi ve çalışanları karşılaştırma kriterlerinin değiştirilmesi eşitsizliği giderecek olan davranışlardır⁶⁹.

Yukarıda anlatılanlardan yola çıkarak eşitlik teorisinin çalışanın katkı/ödül oranının karşılaştırılması üzerine kurulu olduğunu söyleyebiliriz. Oranların karşılaştırılması sonucunda çalışanın katkı/ödül oranı, diğer çalışanlara eşit olabilir, düşük olabilir ya da yüksek olabilir. Eğer oran diğer çalışanlara göre düşük ise çalışanın ilk tepkisi işe karşı soğumaktır. Bu da örgüt tarafından istenmeyen çalışan davranışlarına sebep olmaktadır. Çalışanın eşitlik algısı olumluysa bu onun iş tatmininin artmasına ve örgütsel bağlılığına katkı sağlamaktadır⁷⁰.

2.1.3.1.2. Görece Yoksunluk Teorisi

Görece Yoksunluk Teorisi hakkında ilk araştırmalar 1949 yılında Stouffer ve arkadaşlarının ve Merton ve Rossi'nin çalışmalarıyla başlamış, Crosby'ın kuramıyla da Görece Yoksunluk Teorisi gelişmiştir. Folger, Rosenfield, Rheume ve Martin gibi bazı araştırmacıların da görece yoksunluk modelleri bulunmasına rağmen, örgütsel adalet literatüründe Crosby'ın teorisi en ayrıntılı model olarak kabul edilmektedir. Görece Yoksunluk Teorisi, kişinin aldığı ödülü diğer çalışanlarla karşılaştırması ve hak ettiğinden daha az ödül aldığını anlaması sonucunda kişinin yoksunluğa maruz kalmasını ifade etmektedir. Görece Yoksunluk Teorisi, genel olarak alt kademedeki çalışanların üst kademedeki çalışanlarla yaptıkları ödül karşılaştırmaları ile ilgilidir. Buna göre, alt kademedeki çalışanlar elde ettikleri ödüllerini üst kademedeki çalışanlarla karşılaştırmaktadır ve bu alt-üst sınıf karşılaştırması sonucunda hak ettiğinden daha az ödül aldığını anlayan çalışan yoksunluk hissine kapılmaktadır. Bu yoksunluk hissini değişim ihtimaline yönelik umutlu ya da sinirli bir tutumu yansıtabilen davranış reaksiyonlarına yol açacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, Eşitlik Teorisi ve Görece Yoksunluk Teorisi, çalışanların katkılarını ve ödüllerini diğer çalışanların katkılarını ve ödüllerini karşılaştırılmasını içerdiği için birbirlerine benzemektedir. Her iki teoriye göre, karşılaştırma sonucunda eşitsizlik algılayan

⁶⁹ Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink, 2012, s.10.

⁷⁰ Halide Tutar, Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:12, Cilt:3, 2007, s.97-120.

çalışanlar yoksunluk duygusu hissederler. Görece Yoksunluk Teorisi'nin Eşitlik Teorisi'nden farkı; Görece Yoksunluk Teorisi'nde alt-üst karşılaştırması yapılırken, Eşitlik Teorisi'nde aynı kademedeki çalışanlar arasında karşılaştırma yapılmaktadır⁷¹. Crosby'ın Görece Yoksunluk Teorisi, toplumsal bir eşitlik teorisini çağırıştırırken, Adams'ın Eşitlik Teorisi ise örgütsel bir eşitlik teorisini çağırıştırılmaktadır.

Görece yoksunluğun iki farklı anlamı bulunmaktadır. Birincisi çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu, ikincisi ise adaletsizlik algısını oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır⁷². Crosby, ücret ile birlikte altı önemli yargının memnuniyetsizlik hissini ön koşulu olduğunu ifade etmiştir. Bu yargılar şu şekildedir:

- Çalışanlar istedikleri sonuçlar ile elde ettikleri sonuçlar arasında uyumsuzluk hissettiklerinde,
- Yapılan alt-üst karşılaştırması sonucunda kendisine referans olarak aldığı diğer çalışan kendisinden daha fazla kazanım elde ettiğinde,
- Geçmiş deneyimler şu anda kazanılandan daha fazla kazanılması gerektiği beklentisine yol açtığına,
- Geleceğe yönelik daha iyi sonuçlar elde etme beklentileri düşük olduğunda,
- Daha fazlasını elde etmeyi hak ettiklerini hissettiklerinde,
- Daha iyi sonuçların olmamasından dolayı kişisel sorumluluktan kendilerini arındırdıklarında çalışanlar memnuniyetsiz ve kırgın hissedeceklerdir.

Görece Yoksunluk Teorisi genel olarak, belirli ödül dağıtımlarının çalışanları bazı sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini, bu karşılaştırmaların yoksunluk ve kızgınlığa yol açacağını ve zamanla tatminsizlik ve küskünlük yaşayan çalışanın depresyon ve şiddetli ayaklanmalara kadar değişen çeşitli reaksiyonlar sergileyeceğini savunmaktadır.

2.1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri çalışanların katkı/ödül karşılaştırmaları sonucunda kazanımların adil olup olmadığına yönelik tepkilerine odaklanırken, proaktif-içerik teorileri kazanımların dağıtımında adilliği sağlamak için gösterdikleri çabalar üzerine odaklanmaktadır. Proaktif-içerik teorileri arasında, Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" yer almaktadır.

⁷¹ İyigün, a.g.e., s.55.

⁷² Irak, a.g.e., s.81.

2.1.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Adalet Yargı Teorisi, Leventhal tarafından geliştirilen ve eşitlik teorisine açık bir alternatif teşkil eden, çok boyutlu bir adalet anlayışıdır. Adalet Yargı Teorisi'nde, çalışanın adalet algısının adalet kurallarına dayandığı varsayılmaktadır. Adalet kuralı, çalışanların örgütsel kazanımların dağıtımına ya da dağıtım için uygulanan prosedürlere ilişkin inançları olarak tanımlanmaktadır. Adalet kuralları, dağıtım kuralları ve süreç kuralları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Dağıtım kuralları; ödüller, cezalar ve kaynaklar belirli kriterlere uygun olarak dağıtıldığında, çalışanların elde ettikleri kazanımların adil ve uygun olduğuna inanmalarınıdır. Belirli kriterler, ödülleri katkılarla ya da ihtiyaçla eşleştirmeyi ya da ödülleri eşit bir şekilde paylaşmayı gerektirebilir. Dolayısıyla katkı kuralı, ihtiyaç kuralı ve eşitlik kuralı bir çalışanın dağıtım adaleti algısını etkileyebilen temel dağıtım kurallarıdır. Süreç kuralları, çalışanların belirlenmiş dağıtım süreçlerinin adil ve uygun olup olmadığına cevap veren prosedürlerin olduğuna dair inançları olarak tanımlanmaktadır. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, çalışanlara kazanımlarını değerlendirirken dört aşama tavsiye etmektedir:

- Hangi adalet kuralının kullanılacağını ve hangi adalet kuralına ne kadar değer verileceğini belirlemeye yönelik olan ağırlıklandırma aşaması,
- Her adalet kuralına dayalı olarak hak edilen kazanımların miktarını ve tipini belirlemeye yönelik ön tahmin aşaması,
- Son tahmin için her kural üzerinden çalışanların hak ettikleri kazanımların birleştirilmesine yönelik kural birleşimi aşaması,
- Çalışanın katkıları sonucunda hak ettiğini düşündüğü kazanımlarla elde ettiği kazanımları karşılaştırarak adilliğin değerlendirildiği sonuç değerlendirme aşaması.

Kazanımların adil dağıtımının örgütlerin yararına olduğu düşünülmektedir. Fakat bazı araştırmalar, adil dağıtımın yöneticiler tarafından ihlal edildiğini ve örgüt kazanımlarının bazen eşit paylaşım ilkesine dayanarak bazen de çalışanların ihtiyaçlarına göre eşitlik kuralını ihlal ederek dağıtıldığını ortaya koymuştur. Bu durum çalışanların verimliliklerinde, motivasyonlarında ve performanslarında olumsuz etki yapmaktadır.

2.1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner'ın Adalet Güdüsü Teorisi, proaktif-içerik teorileri arasında yer alan bir diğer teoridir. Lerner, Leventhal'ın adalet arayışının karı maksimize etme amacıyla kullanılabilceği fikrine karşı çıkmış ve adaletin insanların en büyük kaygısı olduğunu ileri sürmüştür. Lerner, dağıtım uygulamalarının dört farklı ilkeye dayandırılabilceğini ileri sürmüştür:

- Dağıtımların alışanların performansına dayandırıldığı rekabet ilkesi,
- Dağıtımların sayısal açıdan eşitliğe dayandırıldığı eşit paylaştırma ilkesi,
- Dağıtımların alışanların göreceli katkılarına dayandırıldığı eşit paylaşım ilkesi,
- Dağıtımların ihtiyaçlara dayandırıldığı Marksist adalet ilkesi.

Kazanımların dağıtımına yönelik kararlar alınırken uygulanacak olan adalet ilkesini, örgütteki tarafların ilişkisi belirlemektedir. Ayrıca, tarafların birbirlerini birey olarak ya da pozisyon işgal eden biri olarak görüp görmedikleri de büyük önem teşkil etmektedir. Örneğin; Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, kendisine yakın olan bir arkadaşına yönelik dağıtım kararı alan yönetici, bu arkadaşının ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. İlişkilerin yakın olmaması durumunda ise diğer çalışanlar birey olarak kabul edilmekte ve eşit paylaşım ilkesi uygulanmaktadır. Diğer alışanların pozisyon sahibi olarak kabul edilmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesi izlenmektedir⁷³.

2.1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorileri, çalışanların karar süreçlerinin her birine gösterdikleri tepkilerle ilgilenmektedir. Thibaut ve Walker'ın "Süreç Adaleti Teorisi" bu kapsamda ele alınmaktadır.

2.1.3.3.1. Süreç Adaleti Teorisi

Reaktif-süreç teorilerinin kaynağı, Thibaut ve Walker'ın mahkemelerdeki karar süreçlerine yönelik değerlendirmeleri sonucunda ortaya koydukları "Süreç Adaleti Teorisi" kuramına dayanmaktadır⁷⁴. Mahkemelerdeki süreçlerin adilliğine ilişkin bu teoride, üç ayrı taraf ve iki ayrı kontrol aşaması bulunmaktadır. Bu üç taraftan ikisi

⁷³ Leyla İçerli, rgtsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sayı:5, Cilt:1, 2010, s.67-92.

⁷⁴ Osman elik, İlköğretim Yöneticilerinin ve ğretmenlerinin rgtsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, Konya Selçuk niversitesi, 2011, s.42 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

itirazcı, üçüncü taraf ara buluculuk yapan yargıç ya da danışmandır. Kontrol aşaması ise karar kontrolü ve süreç kontrolü olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Süreç kontrolü, anlaşmazlığı çözmek için kullanılacak olan delillerin ortaya konulduğu aşamadır. Karar kontrolü ise bu delillerin anlaşmazlığı çözmek için değerlendirildiği aşamadır. Teori, çalışanların karar süreçlerinin her birine nasıl tepki vereceği ile ilgili olduğu için reaktif-süreç teorisi olarak nitelendirilmektedir. Süreç Adaleti Teorisine göre, çalışanlara karar süreçlerinde kontrol hakkı veren işlemler çalışanların daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır.

Süreç Adaleti Teorisi ile birlikte, süreç adaleti ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır. Ayrıca, çalışanların karar kontrolüne sahip olmaları bile süreç kontrolüne sahip olmaları durumunda tatmin olacakları sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorileri çalışanların karar almada kullanılan süreçlere nasıl tepki gösterdiklerine odaklanırken, proaktif-süreç teorileri uygulamaların adil olması için kullanılması gereken prosedürlerin neler olduğuna yanıt aramaktadır.

Proaktif-süreç teorileri başlığı altında Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercih Teorisi açıklanmaktadır⁷⁵.

2.1.3.4.1. Dağıtım Tercih Teorisi

Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş şekli olan Dağıtım Tercih Teorisi, genel bir dağıtım davranışı modeli olarak ortaya konulmuştur. Bu teori, özellikle dağıtım kararlarından çok süreç kararlarına uygulandığı için "Dağıtım Tercih Teorisi" proaktif- süreç teorisi olarak kabul edilmiştir. Bu yüzden, tartışmalı karar prosedürleri üzerine odaklanan reaktif-süreç teorilerinin aksine proaktif-süreç teorileri, dağıtım ile ilgili süreçlere odaklanmaktadır. Proaktif-süreç teorisi kullanılarak örgütsel adaleti sağlamak için hangi prosedürlerin kullanılacağı belirlenmektedir.

Leventhal, Karuza ve Fry, adaletin sağlanabilmesi için 7 unsur ileri sürmüşlerdir. Bu unsurlar:

- Çalışanlara karar alıcıları seçme hakkının tanınması,

⁷⁵ Gerald Leventhal, Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict, *Journal of Personality and Social Psychology*, Sayı:23, Cilt:1, 1972, s.88-102.

- Potansiyel ödül sahiplerinin değerlendirilmesi için temel kuralların oluşturulması,
- Potansiyel ödül sahipleri hakkında doğru bilginin toplanması,
- Karar verme sürecinin yapısının tanımlanması,
- Hem dağıtıcıların hem de potansiyel ödül sahiplerinin davranışlarını izlemek için önlemlerin oluşturulması,
- Memnuniyetsiz çalışanların kararlara karşı çıkmasına olanak tanıyan prosedürlerin oluşturulması,
- Adaletsiz olan dağıtım prosedürlerini değiştirmek için mekanizmaların kurulmasıdır.

Dağıtım Tercihi Teorisi'nde adaleti sağlamak için gerekli olduğu ileri sürülen bu yedi prosedürün örgütlerde uygulanması halinde çalışanların adalet algılarının yükselmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

2.1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Diğer Modeller

Bu başlık altında Folger'in "Bilişsel Dayanaklar Teorisi", Tyler'ın "Araçsal Modeli", Lind'in "Kestirme Adaleti Teorisi", Folger'in "Ahlaki Erdemler Modeli" ve Folger ve Cropanzano'nun "Adalet Teorisi" açıklanmaktadır. Bu modeller örgütsel adaletin çeşitli boyutlarını birleştirdiği için örgütsel adalet literatüründe bütünleştirici modeller olarak adlandırılmaktadır.

2.1.4.1. Bilişsel Dayanaklar Teorisi

İnsanların adalet algılarını nasıl oluşturdukları sorusuna cevap arayan Folger, Crosby'ın teorisine alternatif olarak Bilişsel Dayanaklar Teorisi'ni geliştirmiştir. Bilişsel Dayanaklar Teorisi'ne göre, çalışanlar yalnızca aleyhte karşılaştırmalar yaptıklarında görece yoksunluk yaşamaktadır. Çalışanlar, farklı ve tercih edilebilir bir alternatif hayal etmezlerse görece yoksunluk yaşanmamaktadır⁷⁶. Alternatif bir süreçten kaynaklanan daha elverişli sonuçlara yönelik inanç, adaletsizlik algısına yol açmaktadır. Folger, bu teoriyle karar vericileri nihai sonuçtan sorumlu tutan dağıtımsal adaleti ve süreç adaletini birleştirmeyi amaçlamıştır.

⁷⁶ Ufuk Sayın, Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama, Erzurum Atatürk Üniversitesi, 2009, s.29 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

2.1.4.2. Araçsal Model

Araçsal Model, Leventhal, Karuza ve Fry'ın geliştirdiği "Dağıtım Adaleti Teorisi"ne dayanmaktadır⁷⁷. Bu modele göre, çalışanlara süreçlere ilişkin görüşlerini açıklama izninin verilmesi durumunda, süreçlere yönelik adalet algıları artmakta ve görüşlerinin alındığını düşündükleri için olumlu adalet algısına sahip olmaktadır⁷⁸. Modelde, kişilerin süreçleri kontrol etmeyi istedikleri ileri sürülmektedir. Süreçler kontrol edilirse, sonuçların istenen şekilde olma ihtimali artmaktadır. Yapılan araştırmalarla çalışanlar kontrole sahip olmayı çatışmaları çözmeye yararlı olacağına inanırlar, aksi takdirde kontrole sahip olmayı reddettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, süreç sonuçlarının istenen şekilde olması adaleti, istenmeyen şekilde olması ise adaletsizliği artırmaktadır⁷⁹.

2.1.4.3. Kestirme Adaleti Teorisi

Örgütsel adaleti açıklayan bir diğer teori de Lind tarafından geliştirilen "Kestirme Adaleti Teorisi"dir⁸⁰. Çalışanlar kapasitelerini örgütsel amaçların başarılması, daha iyi sonuçların elde edilmesi ve en önemlisi, kendi öz kimliklerini korunması için harcamaktadır. Çalışan öz kimlik tanımlamasını bir grup, örgüt veya toplumla yaptığı zaman daha iyi kazanç ve saygınlık elde edebilir ve topluluğa kabul edilebilir. Fakat bununla birlikte çalışan özgür eylemlerin sınırlandırılması, istismar edilme ve reddedilme riskiyle de karşı karşıya kalabilmektedir. Bir grubun üyesi olarak grup menfaatlerini göze alması gereken insanın, kendi menfaatlerini de göz önüne alması gerekmektedir. Bu durum temel sosyal çıkmaz olarak adlandırılmakta ve insanlarda içsel çatışmaya neden olmaktadır. Güven, bu temel sosyal çıkmazı büyük ölçüde etkilemektedir. İnsanların bir grup, örgüt ya da toplumla etkileşime girip girmeyecekleri, onların güvenlerine bağlı olarak değişmektedir. Çalışanlar sürekli kendilerini, otoriteye güvenilip güvenilmeyeceği, kendilerine dürüst ve ön yargısız davranılıp davranılmadığı konusunda sorgulamaktadır⁸¹. Bu sorulara kestirme bilgi ya da yollara başvurularak cevap bulunmakta ve böylece belirsizlik ortadan kalkmaktadır.

⁷⁷ Leventhal, a.g.e., s.28.

⁷⁸ Kılıçaslan, a.g.e., s.55.

⁷⁹ Gürçan Karadut, Etik İklimin ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama, İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, 2014, s.21 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁸⁰ Emily Lind, Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations, **Organizational Justice**, Sayı:15, Cilt:3, 2001, s.80.

⁸¹ Irak, a.g.e., s.84.

2.1.4.4. Ahlaki Erdem Modeli

Kişisel Çıkar Modeli ekonomik kaygıları, Grup Değer Modeli ise sosyal kaygıları vurgulamaktadır. Bu iki modelin birbirinden farklılıkları bulunmasına rağmen benzer taraflarının da olduğu belirten Folger, bu modelleri eleştirmiştir. Folger'e göre, bu iki model kişisel çıkarlar tarafından yönlendirilmekte fakat her biri farklı sonuçlara vurgu yapmaktadır. Folger'e göre, çalışanlar adaleti itibarlarını ve kişisel değerlerini önemsedikleri için istemektedir. Folger, insanların onuruna ve değerine saygıdan dolayı adaletle ilgilendiğimizi ileri sürmüştür⁸².

2.1.4.5. Adalet Teorisi

Adalet farklı bir bakış açısı getiren Adalet Teorisi, insanların adalet algılarının nasıl oluştuğuna yönelik bir anlayış oluşturmak ve adalet algısı sonucunda oluşan duyguları açıklamak için geliştirilmiştir.

Adalet Teorisi, Folger ve Cropanzano tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Teorisi'nin bir uzantısıdır. Teoriye göre, kişinin bir durumu adil olarak algılaması onlarda sevinç ve mutluluk gibi olumlu duygulara sebep olmakta, adaletsizlik ise öfke, kızgınlık ve suçlama gibi olumsuz duygulara yol açmaktadır. Bir sonucun adaletsiz olarak kabul edilmesi için şart bileşeni, yapılabirlik ve gereklilik koşulları gerçekleşmelidir. Şart bileşenine göre, bir kişi mevcut duruma makul alternatif durumlar olduğunu düşünür. Yapılabirlik bileşeni, bir kişinin olayların bir otoritenin takdiri altına girip girmediğini belirlemesidir. Gereklilik bileşeninde ise bir kişi otoritenin davranışının ahlaki bakımdan uygun olup olmadığını değerlendirir. Adaletsizlik algısının oluşması için, bu üç koşulun sırayla gerçekleşmesi gerekmektedir. Adaletsizlik zarar meydana geldiğinde, sorumlu kişi eylemleri üzerinde kontrole sahip olduğunda ve bu eylemler ahlaki standartları ihlal ettiğinde oluşmaktadır. Eğer bir durum üç koşuldan birini karşılamazsa, adalet teorisi, durumların adaletsiz olarak algılanmayacağını ileri sürmektedir. Şart bileşeni sürecinde, gerçek olay ve alternatif durum arasındaki tutarsızlığın derecesi kişinin duruma olan tepki gücünü etkilemektedir. Buna ek olarak çalışan, mevcut durumda ortaya çıkan sorunu hem ekonomik hem de sosyo-duygusal faktörleri dikkate alarak değerlendirmektedir. Yapılabirlik sürecinde kişi, adil olmayan durumun sorumlusunun farklı davranışlar sergileyip sergilemeyeceğini gözlemlemektedir. Sorumlu kişinin farklı davranışlar sergilemesi, durumun adaletsiz olarak

⁸² Rudoph Folger, A Referent Cognitions Theory of Relative Deprivation, *Deprivation and Social Comparison: The Ontario Symposium*, Sayı:4, Cilt:2, 1986, s.57.

algılanmasına neden olmaktadır. Sorumlu kişinin farklı davranışlar sergilememesi, durumun adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Gereklilik sürecinde ise bir durum bazı ahlaki kuralları ihlal ettiği düşünülmedikçe haksız olarak algılanmamaktadır.

2.1.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında ele alınması gereken bir diğer önemli bölümü oluşturan örgütsel adalet kavramı hakkında yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerin tamamı bu bölüm altında detaylı bir şekilde ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

2.1.5.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde genellikle cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgulayan araştırmalar dikkat çekmektedir. Örneğin, ödül dağıtımlarında cinsiyet farklılıklarının etkisine yönelik ilk çalışmalardan biri olan Leventhal ve Lane'ye göre, kadınlar örgüte katkılar dikkate alınmaksızın herkesin eşit kazanımı elde etmesini desteklerken erkekler örgüte yapılan katkılara göre kazanımların dağıtılmasını tercih etmektedir⁸³.

Cinsiyet ve adalet algısı arasında ilişkinin olduğunu gösteren bu çalışmaların aksine, cinsiyet ve adalet algısı arasında bir ilişkinin olmadığını tespit edildiği çalışmalar tezatlık göstermektedir. Cinsiyet çeşitliliği yerine yaş çeşitliliğinin prosedür adaleti algısıyla ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütteki hiyerarşik düzen ile ödül dağıtımları arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Çeşitli araştırmalarda, üst pozisyonda yer alan çalışanların katkıya göre kazanımları desteklediği, alt pozisyondaki çalışanların ise herkesin eşit kazanım elde etmesini tercih ettiği ortaya konulmuştur⁸⁴.

2.1.5.2. Örgütsel Özellikler

Çalışanların adalet algılarını, örgüt politikaları ve yöneticilerin karar ve uygulamaları etkilemektedir. Çalışanlar, prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığını, yöneticilerin kendileriyle olan iletişimini, karar vericilerin gösterdiği tutum ve davranışları ve süreçlere ilişkin bilgilendirmeleri değerlendirmektedir. Çalışanların adalet algılamaları bu değerlendirmeler sonucunda şekillenmektedir.

⁸³ Gerald Leventhal ve Douglas Lane, Sex, Age and Equity Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, Sayı:15, Cilt:4, 1970, s.312-316.

⁸⁴ Jason Colquitt ve Jessica Rodell, Measuring Justice and Fairness, *Oxford Hb*, Sayı:13, 2015, s.25-38.

Adalet algılarını etkileyen diğer faktörler, kazanımların nasıl dağıtıldığı ve terfilerin nasıl yapıldığıdır. Kazanımların adil bir şekilde dağıtılması ve terfilerin adil bir şekilde yapılması çalışanların olumlu adalet algısına sahip olmalarını sağlamaktadır. Özellikle performansa dayalı ücret sistemleri eşitlikçi bir sistem olarak değerlendirilmekte ve çalışanların daha yüksek performans sergilemelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde uygulanan ücret sistemlerinin çalışanların adalet algılarının şekillenmesinde büyük rol oynadığı söylenebilir.

2.1.6. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları

Çalışanın işinden duyduğu haz ve olumlu duyguyu ifade eden iş tatminini örgütsel adalet algısının etkilediği yapılan birçok araştırma ile ortaya konmuştur. Çalışanların iş tatminin sağlanması beraberinde birçok olumlu sonuç getirmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha mutlu, başarılı ve verimli olmaktadır. İş tatmininin düşük olması da beraberinde başka olumsuz sonuçlar getirmektedir. İş tatmininin düşük olması, performansı düşürmekte, devamsızlığı artırmakta ve çalışanın örgüte yabancılaşmasına neden olmaktadır⁸⁵.

Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını da etkilediği bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların süreç ve uygulamalara yönelik yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda gelişen adalet algılarının, olumlu tutumlara sahip olmalarını ve örgütsel etkinliğin artmasında etkili olan örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesini sağladığı tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarından etkilenen bir diğer değişken de işi bırakma eğilimleridir. İş bırakma eğilimi, örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteksizlik olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların olumlu adalet algıları işi bırakma eğilimlerinin azalmasında etkili olmaktadır. Çalışanın işten ayrılması durumu örgüte ek maliyet getirmekte ve zaman kaybına yol açmaktadır. Çalışanların işi bırakma eğilimlerinin azalması için örgütsel kazanımların adil dağıtılması, alınacak kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanması ve yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimde ayırım yapmamaları gerektiği yapılan araştırmalarla desteklenmiştir⁸⁶.

⁸⁵ Gülden Eker, Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006, s.64 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁸⁶ Edip Örucü ve Sibel Özafşarlıoğlu, Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:10, Cilt:23, 2013, s.335-358.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Günümüzde, her alanda hızlı bir değişim olmaktadır. Bilgi toplumuna geçişin sonucunda bilgi işlem, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki değişimler ekonomik, kültürel ve sosyal değişimleri beraberinde getirmekte olup, işletmeler hiyerarşik ve bürokratik ilkelerle yönetim anlayışından ayrılmaktadır. İşletmeler öğrenen işletmeler haline gelmektedir. Böylece, işletmelerin yönetim felsefeleri ve yapıları değişmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyetini en yüksek düzeyde yakalamak için gayret sarf etmektedir. İş görenlerin işlerine karşı duyduğu güven ve bağlılık doğrudan performanslarına yansımakta olup, iş görenler tarafından gösterilen iyi performans müşteri memnuniyetine dönüşmektedir. İş görenlerin iyi performansı iş tatminine bağlı olmaktadır. İş tatmini bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesiyle ortaya çıkan memnun edici veya olumlu duygusal durumdur. İş tatmini iş görenin daha mutlu, yaratıcı ve üretken olmasını sağlamaktadır.

Değişen dünya şartları ile birlikte çalışma hayatında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İş görenlerin örgüte katkılarının yanında örgütten beklentileri de artmıştır. İş görenlerin beklentilerine cevap vermek, iş görenlerin işlerinden tatmin olmaları, daha etkin ve verimli çalışmalarına sebep olduğundan çok önemlidir.

3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI VE ÖNEMİ

Her iş gören bir süre sonunda işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde bir dizi deneyimlere sahip olmakta ve birtakım beklentiler, yaşanan ve görülen olaylar, kazanç ve kayıplar dolayısıyla tüm deneyimler sonucunda, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirmektedir. Çalışanların bu kazanç ve kayıpları karşılaştırmaları sonucunda kazançlarının çokluğu iş tatminini, azlığı ise iş tatminsizliğini oluşturmaktadır. İş tatmini çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işini, kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır.

İş tatmini iş görenin işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak ya da iş görenin işine karşı ortaya koyduğu genel tutum şeklinde de ifade edilebilir, ayrıca iş tatmini insanların yaptıkları işe karşı tutumlarının yanında bilgi, inanç ve duygularını da içerir.

Luthans, iş tatminini üç önemli boyutundan söz etmektedir. Bunlar:

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bundan dolayı gözle pek görülemez, fakat sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi unsurlardır.

İş tatmininden işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. Bu tanımlar ışığı altında iş doyumuyla ilgili etmenler şöyle sıralanabilir⁸⁷:

- İş tatmini, iş görenin yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir iş gören çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde doyuma ulaşacaktır. Bunun yanı sıra iş görenin elde ettiği bu çıkarların, örgüt iklimi içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekir.
- İş tatmini, işten çıkarılmanın az olduğu, iş görenin sağlığının ve güvenlik tedbirlerinin alındığı bir ortamda daha yüksek bir düzeyde olacaktır. Bir iş gören becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan, görevlerini yerine getirmekten dolayı tatmine ulaşır. Bunun yanı sıra, iş görenin, yaptığı işin, gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.
- Eğer iş gören çalıştığı işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle performansla göre gerçekleştirilirse, onun duyacağı tatmin yüksek olacaktır.
- İş, iş ortamındaki olumlu ilişkilerle de ilgilidir. Bu nedenle bir iş görenin görevlerini yerine getirdiği örgütün herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu mutlulukta iş tatmini içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan mutluluk duygusunu veren gruptur.
- İş tatmini örgütün genel durumuyla ilgilidir; iş görenin tatmin duygusunda, örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü rol oynar.

⁸⁷ Welling Scoot, The Behavioral Consequences of Repetitive Jr., *Research and Theory, Readings in Organizational Behavior and Human Performance*, Sayı:14, 1969, s.283-290.

- İş tatmini, iş görene üstünün tutumuyla da ilgilidir; üstün iş görene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, onunla ilgili konularda yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi, kararlara katılımının sağlanması bireyin işinde mutlu olmasına neden olan ayrı bir etmendir.

İş tatmini, iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir⁸⁸.

İş görenin iş yaşamının çeşitli yanlarına ilişkin idealde beledikleri ile gerçekte eline geçen arasındaki fark olarak da tanımlayabileceğimiz iş tatmini, iş görenlerin işleri ve işyerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları olan genel ve karmaşık bir kavramdır. Bu tutumlar duygusal bir boyut içerdiğinden açıkça gözlemlenememekte ve sadece bireye sorularak konu hakkında fikir edinilebilmektedir⁸⁹.

Anlaşılacağı gibi iş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, iş görenlerin elde ettikleri hazdır ya da hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve iş görenin işinden haz duymasını sağlayan bir olgudur. Bu bağlamda iş tatmini, kişinin; toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.

İş tatmininin üç önemli özelliği ayırt edici özelliği bulunmaktadır:

- Birincisi, iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. Bu nedenle görülemez, yalnızca hissedilebilir. Ortaya konan araştırmaların kesin sonuçlar ve yargılar içermemesi ve net bir iş tatmini tanımı oluşturulamaması doğaldır.
- İkincisi, iş tatmininin derecesi, genellikle çıktılarının ya da elde edilenlerin, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Dolayısıyla, farklı kültür ve organizasyonlarda yapılan araştırmaların birbiri ile çelişkili sonuçlar vermesi normal karşılanmalıdır.

⁸⁸ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1999, s.266.

⁸⁹ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basık Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.98.

- Üçüncüsü, iş tatmini çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumlardır. Bu nedenle çok boyutlu bir iş tatmin profilinin belirlenmesinin daha yararlı ve kullanılabilir bilgiler sağlayacağı söylenebilir⁹⁰.

İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu değildir. Ayrıca psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur. Örgütler, iş gören tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamalıdır.

Yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında insanın bir makineden farksız olarak algılandığı, parası verildiği takdirde verilen her işi yapacağı düşünülen dönemlerden, Hawthorne araştırmalarının da büyük katkısıyla, insan ile makine arasındaki farkın anlaşıldığı dönemlere ulaşılmıştır. İnsanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına da cevap verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmış, para ile tüm sorunların çözülemeyeceği anlaşılmıştır⁹¹.

Çalışanların işlerinden duydukları mutluluğun verimliliklerini etkilediği görüşünün ortaya atılması sonucu iş tatmini kavramı önem kazanmıştır. Daha sonrasında iş ile insan arasındaki ilişki incelenmeye devam edilmiş ve daha karmaşık bir güdü kuramı olan motivasyon teorisi ortaya çıkmıştır.

Özellikle 1930'lu yıllardan sonra iş yerlerinde çalışanın değeri, daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyetinin performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in Varolma-İlişki-Geliştirme Teorisi, Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı, Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Ümit Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'nin Değer Ayrılığı Teorisi, Lawler'in Çok Yönlü Tatmin Teorisi, Salancik ve Pfeffer'in Sosyal Bilgi Süreci ve Genetik Teorileri motivasyon ve iş tatmini konularının temelini teşkil etmektedir.

Tavistock kömür madenindeki çalışmalar ve Elton Mayo'nun araştırmaları tarihsel süreç içerisinde insana verilen önemin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır.

⁹⁰ Sevgül Akgündüz, Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006, s.80 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁹¹ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979, s.49.

Mayo, işin fiziksel şartları ile iş görenlerin etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırarak Hawthorne çalışmalarına eşlik etmiştir. Bunun sonucunda sosyal ilişkilerin iş tatmininde ve iş görenlerin etkin ve verimli çalışmalarında ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuş, iş görenin hisleri, duyguları olan bir varlık olarak tanımlanmasına yardımcı olmuştur. Tüm bunların sonucu olarak da insan kaynakları yönetiminin gelişmesine de öncülük etmişlerdir⁹².

Günümüzde ise, iş görenlerin diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu ve kısa dönemde gözden çıkarılmayacağı aksi halde örgüte zarar getirebileceği ve nitelikli iş gücünün gelişen ve değişen rekabet koşullarıyla başa çıkmanın tek yolu olduğu anlaşılmış, nitelikli iş gücünü elde tutmak için iş görenin örgüte bağlılığının sağlanması sorununun ortaya çıkarmıştır.

Profesyonel iş görenler çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar, bu kişiler için bir iş yerinde çalışmaya devam etmek için isteklerinin karşılanması ve yaptıkları işten tatmin olmaları şarttır⁹³.

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. kavramlarla olan ilişkisine dayanmaktadır.

İş tatmininin sağlanamaması bireylerin uykusuzluk, iştahsızlık, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklarının, zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarının, organizasyonların çalışabilirlikten uzaklaşmasının ve yarattığı boşluk, işten soğuma sebebiyle sağlıklı bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır.

Yaşantının büyük kısmının çalışma ortamında geçirildiği göz önüne alındığında, iş tatmininin sadece iş yaşantısını etkilediğini düşünmek de bu kavramın önemini azaltacaktır. Çünkü iş tatmini yaşam tatmini de etkileyebilmektedir. Iverson iş tatmininin yaşam tatmini üzerine olan etkisinin, yaşam tatmininin iş tatmini üzerine olan etkisinden daha fazla olacağına dikkat çekmektedir. Çalışanların işten tatmin duymalarının yalnız iş ve iş çevreleriyle ilgili olmadığı, özel yaşamlarındaki kalite ve kalitesizliğe de bağlı olduğu belirtilmektedir.

İş tatmini araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının

⁹² Akgündüz, a.g.e., s.84.

⁹³ Çiğdem Kirel, Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:2, 1999, s.115-136

belirlenmesi, sendikal faaliyetlerinin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından örgütsel yararlar sağlamaktadır⁹⁴.

Tatmin olan bireylerin; işe zamanında gelip devamsızlık yapmadıkları, işten ayrılma isteklerinin düşük olduğu, daha az doktora gidip daha az rapor aldıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla, iş tatmininin sağlandığı ölçüde bireyler işlerine katılmada gönüllü olacaktırlar. İş tatminsizliği bir örgütte ani grevler, işi yavaşlatma gibi sendikal tepkilerle, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunları getirir⁹⁵.

İş tatmini, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmada araç olarak da kullanılabilir. Çünkü çok sayıda araştırma işten ayrılma, işe gelmeme gibi bir organizasyon için problem olan davranışların düşük iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymaktadır. İş tatminine verilen önem, rekabet ortamı içinde güvenilecek önemli bir kaynak olan insan kaynağının gelişimi ve mutluluğuna katkıda bulunması açısından araştırmaya değer bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

3.2. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İnsanları tatmin eden nedenler saptanmalı ve istekleri göz önüne alınmaya çalışılmalıdır. Böylece hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılacaktır.

İş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle çalışanların işleri hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanların işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri hususları araştırılmaya başlanmıştır⁹⁶.

Personelin sağlığı, psikolojisi, istekleri ve yönelim düzeyi, aile ilişkileri, sosyal konumu, boş zaman etkinlikleri, sendikal, politik, dini veya tamamen sosyal özellikli örgütsel faaliyetler yani yerine getirilmeye çalışılan, işle ilgili olan ve olmayan etkenler bir bütün olarak iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanların tatminini takip ederken genel durumlarını değil daha ayrıntılı olarak iş tatminini etkileyebilecek tüm faktörleri tek tek incelemelidir.

⁹⁴ Keith Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun, İstanbul *Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Yayın No:57, 1984, s.261.

⁹⁵ İlhan Erdoğan, *Yönetimde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1996, s.246-250.

⁹⁶ Luna Berry, *Psychology at Work*, San Francisco: Mc Graw Hill Co. Inc., 1997, s.46.

İş tatmini işin hem kendisi ile ilgili hem de iş görenin içinde bulunduğu sosyal çevre ile ilgilidir. İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir, diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, iş görenlerin kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı örgütsel faktörlerdir.

3.2.1. Örgütsel Faktörler

İşletmeler iş görenleri ile birlikte ortak amaca ulaşmak için çalışan karmaşık sistemlerdir. Ortak amaca varırken işletmenin iş görene sunduğu birtakım olanaklar vardır. Bu olanaklar tümüyle iş görenin iş tatminini sağlayan örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörler işin niteliği, ücret ve terfi, yönetim tarzı, çalışma koşulları, iletişim, arkadaşlık yapısı olarak sıralanabilir.

Örgütsel faktörler iş tatminine etki eden faktörlerin en yaygın sınıflandırıldığı başlıklar altında yer almaktadır.

3.2.1.1. Yönetim Tarzı

Günümüzde iyi bir yönetici çok yönlü düşünebilmeli, risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında denge kurabilmelidir. İş görenlerin kendi yeteneklerini kullanabileceği bir çalışma ortamının yaratılması, daha fazla bilgilenme, daha etkin iletişim, başarıların rekabetçi bir ortamda ödüllendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarına yönelik takdirlerinin sık ve adil olması çalışanların yaratıcı olmasını ve yüksek düzeyde tatmine sahip olmalarını sağlamaktadır. Yöneticinin iş görenin tatmininde önemli bir rolü vardır.

Yöneticinin iş görene gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve iş görenin sözlerine kulak vermesi iş görenin iş tatmininde büyük katkıda bulunmaktadır. Bunlar dışında yönetim açısından iyi bir haberleşmenin olması çok önemlidir. Kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarılması, iş görenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanması iyi bir haberleşme için gereklidir.

Yönetici iş görenin kararlara katılmasına izin vermez, durmadan iş göreni denetler ve kendi başına karar almasına izin vermezse iş görenin işten sağlayacağı tatmin doğal olarak azalacaktır.

Örgütlerde yöneticilerden beklenen sadece örgütü başarılı bir şekilde idare etmesi ve yaşatması değil, bunun yanında iş görenin iş tatminini sağlamak ve bu doğrultuda çalışarak iş görenin verimliliğini ve örgüte olan bağlılığını artırmaktır⁹⁷.

Yönetim tarzı ve yöneticilerin davranışları iş görenlerin iş tatminlerini etkiler ve iş görenlerin yaptıkları işlerde daha etkin olmalarını sağlar.

3.2.1.2. Çalışma Koşulları

Genel olarak iş görenler ısı, nemi, havalandırması, aydınlatması, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işvereni tercih ederler. Çalışma koşulları iş görenin beklentileri ve istekleri ile doğru orantılı olmalıdır. Bunun sonucunda kişisel ve örgütsel amaçlar örtüşmekte ve dolayısıyla iş görenin tatmin seviyesi yükselmektedir⁹⁸.

Çalışma koşullarının iş göreni tatmin edecek düzeyde olması iş görenin tatminini etkileyen faktörlerden biridir.

3.2.1.3. Ücret ve Terfi

Ücret, iş tatmini sağlanmasında en önemli role sahiptir ve tatmini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte ücretin adil olup olmadığı da önemlidir.

İş gören aldığı ücreti hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan çalışanların ücreti ile mukayese edecektir. Ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan iş gören, tatminsizlik eğilimi gösterir.

Çalışanlar işletmeye yaptığı hizmete karşılık aldığı ücreti yönetimin kendisine olan takdirini yansıması olarak görmektedir. Başka deyişle, adaletsiz veya yetersiz ücret aldığını algılayan personel örgüte verdiği hizmetin olması gereken şekilde değerlendirilmediği duygusuna kapılabilir. Bu durumda, söz konusu personel işten ayrılma eğiliminde olabilir veya çalışma performansını düşürebilir.

⁹⁷ Yıldırım, a.g.e., s.184.

⁹⁸ Anıl Aksu ve Adem Aktaş, Job Satisfaction Of Managers In Tourism Cases In the Antalya Region Of Turkey", *Managerial Auditing Journal*, Cilt:20, Sayı:5, 2005, s.480-486

Terfi belirli bir süre iş görenler için ihtiyaç olmaktadır. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir⁹⁹.

Terfi, çalışanları hem monotonluktan kurtaracak hem de yöneticilerin artan sorumluluk ve denetim yükünü hafifletecektir. Yükseldikçe kendini geliştirme olanağını elde eden personelin kendine olan güveni artmaktadır.

Terfi hem kuvvetli bir prestij hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Bu durumda, terfinin ücret artışlarını içermesi yükselmeye parasal bir ödül niteliği kazandırmaktadır. Terfi etmenin iş görenin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin tatmin edilmesi işletme açısından da iş göreni isteklendirme ve iş göreni işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirme, işgücü devir oranını düşürme, kilit noktalar için personel sağlama, verimi artırma gibi birçok yararlı sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Terfi olanağının sıklığı ve adil olması ise çalışmada daha fazla tatmin sağlayacaktır.

3.2.1.4. İşin Niteliği

Görevin işin bütününe kapsamı, çeşitliliği, anlamlılığı, sorumluluk gerektirmesi, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olması, ilgi çekici ve yenilikçi olması, öğrendiklerini ve yeteneklerini kullanma olanağı vermesi, yaratıcılık istemesi iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar monoton, sıradan ve sıkıcı bir iş yerine kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçmektedirler. Toplum tarafından beğenilmeyen ve yeterli görülmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar¹⁰⁰.

İş genişletme ve iş rotasyonu, dinlenme saatlerinin uzatılması, çalışma saatlerinin kısaltılması ve bunun gibi uygulamalar tekdüzelik ve monotonluğu önlemede çözüm olarak kullanılabilir ve bu şekilde iş görenlerin tatmin düzeyleri arttırılabilir.

⁹⁹ Faruk İşcan ve Kürşat Timuroğlu, Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:21, Cilt:1, 2007, s.119-135.

¹⁰⁰ Kerem Ardiç ve Tufan Baş, Comparison of Job Satisfaction of Public And Private University Academics In Turkey, *Metu Journal Of Development*, Cilt:19, Sayı:1-2, 2002, s.27-46

3.2.2. Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş unvan, iş deneyimi, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini ve işle ilgili tutumları etkileyebilir. Bununla beraber bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir¹⁰¹.

Bireysel faktörler bireyin sahip olduğu ve değiştirilemeyen özellikleridir.

3.2.2.1. Tecrübe

İş tatmini ile tecrübe arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş görenin tecrübesi arttıkça iş tatmini de aynı oranda artmaktadır. İşte mesleki açıdan daha üst kademede olanlar, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır¹⁰².

İş tecrübesi az olan ya da işe yeni başlayan kişiler büyük oranda gerçekçi olmayan beklentiler içine girerler. Bu beklentilerle işe başlayan tecrübesi az iş gören yüksek beklentilerinin gerçekleşmesinin imkansızlığını kavrar ve sonuçta iş tatminsizliği ortaya çıkar. Yaşlı iş görenlerin daha fazla iş tatminine ulaşmaları beklenmektedir¹⁰³.

İş tecrübesi iş görenin yaptığı işi isteyerek ve daha hızlı yapmasını sağlar ve iş görenin işten aldığı tatmini artırır.

3.2.2.2. Zeka ve Yetenek

İş görenler zeka ve yetenekleri ile uyumlu işlerde çalışıyor olmaları ve bu doğrultuda mesleki yeteneklerini geliştirme imkanlarına sahip olmaları onların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmalarına yol açmaktadır¹⁰⁴.

Eğitim seviyeleri aynı düzeyde olan iş görenlerden zeka kapasitesi daha fazla olan iş görenler, diğerlerine nazaran daha çabuk öğrenme, anlama, kavrama yeteneğine sahiptirler ve bu nedenle işe daha çabuk uyum sağlamaktadırlar. Tüm bunlara paralel olarak da işlerinden daha çok tatmin olmaktadır. Mesela zeka düzeyi yüksek birine her gün vida sıktırmak onun işten alacağı tatmini düşürecektir ve işini anlamsız bulacaktır¹⁰⁵.

¹⁰¹ Arif Yelboğa, Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:4, Cilt:2, 2007, s.1–19

¹⁰² Ardiç ve Baş, a.g.e., s.29.

¹⁰³ Davis, a.g.e., s.26.

¹⁰⁴ Akgündüz, a.g.e., s.101.

¹⁰⁵ Arif Budak, Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi*, Sayı:3, 2006, s.56.

Zeka ve kapasiteye sahip olan iş görenler eğitim seviyesi aynı olan iş görenlere göre farklılık gösterir.

3.2.2.3. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı sonuçlara varılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda kadınların erkeklerden daha az iş tatminine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu sonuca ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır. Kadın ve erkeğin rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Kadınların toplumda üstlendikleri eş ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey gereksinimlerini gidermeyi amaçlamamakta, fiziksel unsurlar ile ödüller onlar için önemli olmaktadır. Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de gereksinimlerini gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır. Tam aksini de iddia eden çalışmalar bulunmaktadır. Buna neden olarak ise kadın ve erkeklerin yaptıkları iş türlerinin farklı olması gösterilebilir. Kadınların sosyal ve kültürel kurallar nedeniyle, işlerinden pek fazla beklentiye sahip olmadıkları bu nedenle de iş tatmin düzeylerinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğu iddia edilmektedir¹⁰⁶.

Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların mı, yoksa erkeklerin mi işlerinden daha çok memnun oldukları konusunda kesin bir sonuca varılamamaktadır.

3.2.2.4. Yaş

İş tatmini çalışmalarının çoğunda demografik özelliklerden olan yaş ile iş tatmini arasındaki bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiş ve çeşitli görüşler elde edilmiştir. Yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kişiler yaşlandıkça tatminleri artmaktadır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, tatminsiz olma olasılıklarını yükseltir¹⁰⁷.

Birçok araştırmacı yaşça büyük çalışanların iş tatmininin genç çalışanlardan fazla olduğunu göstermektedir¹⁰⁸. Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir.

¹⁰⁶ Yakup Baştemur, İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, Kayseri Erciyes Üniversitesi, 2006, s.28 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

¹⁰⁷ Zekeriyya Çalışkan, *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Yayınları, 2004, s.10.

¹⁰⁸ Erdoğan, a.g.e., s.377.

Buna göre tecrübe ve beceri arttıkça daha iyi iş çıkarma olasılığı artar ve daha iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir.

Yaşı daha büyük olan çalışanlar daha yüksek maaş almaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar, gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar. Yaş ilerledikçe ödüllerin artması da iş tatminine yol açan bir etken olabileceğinden söz edilmektedir. Yaşı daha büyük olan çalışanlar işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamışlardır. İnsanların iş tatminlerinin 30'lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40'lı yaşlarda düştüğü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığı bildirilmiştir¹⁰⁹.

Herzberg iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğunu da belirtmiştir. Bazı araştırmalara göre yaş ve deneyim arttıkça iş tatmininin azaldığı savunulmaktadır.

Yaşa bağlı olarak iş tatmininin arttığına dair araştırmalar sayıca fazla olsa da iş görenlerin çalıştığı döneme göre yaptığı işlerden tatmin olmalarının farklılık gösterdiği düşünülmektedir.

3.2.2.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkilemektedir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır.

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Bunun nedenlerinden biri bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır. Bir diğer neden de işgücü piyasasının durumudur.

Yükseköğretim olanaklarının çok geniş olduğu batı ülkelerinde, herkese eğitim düzeyine uygun iş düşmemektedir. Teknik ve alt düzey işlerin de yapılması gerektiğinden üniversite mezunları işçi statüsü durumunda çalışmak zorunda kalacaklarından iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir.

¹⁰⁹ Yelboğa, a.g.e., s.3.

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ters orantı vardır yani eğitim seviyesi yükseldikçe tatmin oranı da o denli düşmektedir.

Eğitim düzeyi iş görenlerin işle ilgili ve gelecekle ilgili beklentilerinin artmasına sebep olmakta ve bununla birlikte mevcut koşulların beklentilere cevap verememesi iş göreni tatminsizliğe götürmektedir.

3.2.2.6. Kişilik

Kişilik, genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar bütünüdür. Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşnut olunmayan Őeyler, bireyin yaşamı süresince tekrarladığı ve onun kimliği haline gelen davranışların tmdr¹¹⁰.

İnsan ilişkileri zayıf, duygusal olarak dengesiz, daha çok sinirli, daha hayalci ve kişisel konumundan hoşnut olmayan bireyler genelde daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. İş tatminsizliği olanlar ise oldukça katı, amaçlarını gerçekçi olmayan, çevresel gklri yenemeyen kimselerdir.

Dışa dönük çalışmayı seven, iletişimi, sosyal yönü kuvvetli kişilerin çalıştıkları yerlerde yeterli derecede iletişim kurma imkanı bulamadıklarında; sosyal yönü kuvvetli olmayan kişilerin ise sürekli iletişim kurmayı gerektiren bir işte çalışması iş tatminsizliği yaratacaktır.

3.3. İş TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş görenler için iş tatmini en önemli konuların başında gelmektedir. Bu bölümde iş tatmininin önemi ve iş tatminsizliğinin ne gibi sonuçlara yol açtığı üzerinde durulmaktadır.

3.3.1. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşmanın en çok bilinen belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim kurmaktan kaçınma, kendi kendini çaresiz ve zavallı görme, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişime karşı koyma Şeklinde sıralanabilir.

İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, hayal kırıklıkları ile beraber, tatmin edilemeyen alışma Şartları ve çalışma ortamından kaynaklanan strestir. İş grenlerdeki yalnızlık, kendine ve işine soğuma, harcadığı emeiğin

¹¹⁰ Budak, a.g.e., s.57.

üretimdeki karşılığını görememe, işin artık iş göreni tatmin etmediği, işten doyumsuzluğun bulunduğu gibi durumlar, yabancılaştırmanın örgüt içerisinde kendini gösterdiği durumlar olarak sıralanabilir.

İşletmelerde olumsuz çalışma koşulları mevcutsa iş gören işyerine yabancılaştırmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme yoluna gitmektedir. Sonuç olarak, personel örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda gerekli çaba ve isteği göstermemektedir¹¹¹.

İş görenin iş tatminin sağlanması için, onun çabalarının takdir edilmesi ve tanınması, adil bir ücret ve terfi sistemi, ona işletmenin değerli bir üyesi olduğunun hissettirilmesi, ait olma duygusu, işyerinde kararlara katılımının sağlanması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve objektif şikayet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olunması gerekmektedir. Örgütler iş görenin mutluluğunu sağladığı müddetçe başarıya ulaşırlar.

3.3.2. İşten Ayrılma

İşten ayrılma bir tek değişken ile açıklanabilecek bir olgu değildir, iş görenin işinden ayrılmasının birçok nedeni vardır: ücret, terfi, çalışma ortamı, iş arkadaşları vb. birçok etmen iş görenin işinden ayrılmasına neden olabilir. Ayrıca, iş gören emekli olabilir, başka bir işe geçebilir, evlenebilir ya da başka bir şehre taşınabilir.

Yukarıda görüldüğü üzere, iş görenin bir işyeri kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı işinden ayrılması olarak tanımlanan personel devri, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen olarak ikiye ayrılmaktadır. İşverenler daha çok iş tatmini ile alakalı olan kontrol edilebilen personel devri ile ilgilenmektedirler. Personel devrinin önlenmesi için öncelikle iş görenin işinden elde ettiği tatminin artırılması, iş görene kendi işini etkileme fırsatının verilmesi ve çabalarının ödüllendirilmesi gerekmektedir.

İşten ayrılma ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, işten ayrılma ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı ve iş tatmini ile personel devri arasında ters orantı olduğu görülmüştür.

¹¹¹ Eroğlu, a.g.e., s.337.

Personel devri, bir işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde daha fazla sorun yaratmaktadır, işten ayrılan her tecrübeli iş görenin yerine getirilen personelin eğitim maliyeti ve işi öğrenene kadar geçen sürede neden oldukları hatalar ve acemilik dönemindeki verimsizliklerinin hepsi maliyet unsurudur. Bunun yanında işletmeden ayrılan deneyimli bir iş görenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmede elde ettiği birçok bilgi ve birikim rakip işletmeye taşınacaktır.

Örgütlerde personel devrini azaltmak için hem örgüt unsurlarının hem de yöneticilerin yapacağı faaliyetlerin ve alacağı kararların iş görenin iş tatminini etkileyecek yönde olması gerekmektedir.

3.3.3. Devamsızlık

İşe geç gelme mesai saatleri geçtikten sonra işe gelmek ve iş başı yapmak olarak tanımlanabilir. Devamsızlık ise iş görenin işinden tam manasıyla ayrılmadan, belirli bir gün geçici olarak işe gelmemesidir.

Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken iş görenlerin çeşitli bahaneler üreterek işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur¹¹². Devamsızlık tamamıyla önüne geçilebilecek bir olgu olmaktan çok uzaktır, fakat kontrol altına alınıp yönetilebilecek bir davranıştır.

Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler işe devamsızlığı gizlemede başvurulan yollardır¹¹³, bunların yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ilgi eksikliği ve kendisine değer verilmediği düşüncesi, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyaretleri devamsızlık nedenleridir.

Kronik olarak işe geç gelme ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da devamsızlığın bir başka türüdür ve iş tatminsizliğinin göstergelerinden sayılmaktadır¹¹⁴. İşe geç gelme ve devamsızlığın, işletmelerde, haklı nedenlerle yapılan devamsızlık ve geç gelmelerin farklı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir, bunun ayrımının yapılması güç olmakla beraber, bu ayrımın yapılmasında iş görenin tavır ve tutumları belirleyici rol oynamaktadır.

¹¹² Eroğlu, a.g.e., s.117.

¹¹³ Erdoğan, a.g.e., s.252.

¹¹⁴ Erdoğan, a.g.e., s.252.

3.3.4. Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuş, kimi araştırmalarda bu iki değişken arasında bir ilişki bulunmazken, kimi çalışmalar ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

İş tatmininin mi performansa, yoksa performansın mı iş tatminine yol açtığı üzerinde tartışılan bir konudur. İş tatmini-performans ilişkisi iş görenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. İş tatmini ve performansın birbirinden etkilenen dairesel bir ilişki içinde olduğunu söylemek, bu anlamda daha doğru olacaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu bölümde yapılan araştırmanın amacından, araştırmanın öneminden bahsedilerek araştırmada kullanılan yöntem açıklanacak ve temel hipotezler belirlenerek araştırmanın modelinden bahsedilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yöneticiler örgütsel değişimi uygulayan olarak yönetsel iş ve faaliyetlerin merkezinde bulunmaktadır. Yöneticiler, davranışı etkileyerek harekete geçirdiği etkenlerle örgütün diriliğine, yenilenmesine, verimliliğine, yeterliliğine ve daha birçok özelliğine etkiye bulunmaktadır.

Sürekli değişen yaşam şartları ile beraber bireyler, toplumsal değişime uyum sağlayacak yeni düzenleme ve arayış içine girmektedirler. Toplumsal hayat bireyleri belli davranış kalıplarına sokmaya zorlamaktadır. Gün geçtikçe insan ilişkilerinin daha subjektif bir hal alması, tarafların birbirlerine karşı daha korumacı olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu ilişkisel düzenin sağlanması hukuk kurallarına dayansa da her zaman beşeri ilişkileri yazılı kurallar çerçevesinde düzenlemek ve sürdürmek mümkün olmayabilir. Bu durumda ortaya ahlak kuralları çıkarak, bazen gelenek, bazen örf, bazen de etik kurallarla insan ilişkileri şekillenir. Çağımızda etik kavramı, dilimize yerleşen, davranış ve özlerin doğruluğu, istenirliği ölçüsü anlamına gelirken, son yıllarda oldukça sık karşımıza çıkmaktadır. İnsan ilişkilerinin merkezinde etik kavramı her gün daha fazla karşımıza çıkmaktadır. Günümüz bilgi teknolojisi çağında, hayatın her alanında büyük bir değişim gerçekleştiği göz önüne alındığında, hayat biçimimizi direkt olarak etki edecek yeni sosyal, kültürel ve ekonomik değişiklikler de kaçınılmazdır. Bunun yanı sıra beraber, evrensel bir düzende, insan olmanın ve insanca yaşamının bir gereği olarak “etik” gün geçtikçe hayatımızda daha fazla yer kaplamakta ve önem teşkil etmektedir¹¹⁵.

Lider davranışın esas amacı örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği eylemleri etkilemektir. Örgüt üyelerinin eylemlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarını etkileyerek örgütün hedeflerine erişmesini sağlayacaktır. Liderlerin rol davranışları, izlediği yöntem ve teknikler örgütte görevlerin başarıya ulaşmasını ve uyumun sağlanmasıyla beraber izleyicilerin değer, inanç ve davranışlarını etki etmektedir.

¹¹⁵ Fatma Özmen ve Ali Güngör, Eğitim Denetiminde Etik, *Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:15, 2008, s.137-155.

Liderin izlediği yöntem ve davranışları, çalışanların etik açıdan onaylanmasıyla anlam kazanır. Etik liderlik davranışını belirleyen bireysel ve durumsal etkenler birçok çalışmada irdelenmesine rağmen etik liderlik davranışının bireysel davranışı nasıl etkilediğine tam bir açıklama bulunmamaktadır.

Yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi eğitim yönetiminde de genel olarak belirlenmiş bazı etik ilkeler bulunmaktadır. Bu etik yönetim ilkeleri kısaca adalet, dürüstlük, doğruluk, eşitlik, tarafsızlık, sorumluluk, örgütsel bağlılık, insan hakları, kanunlara uyma, saygılı olma, hoşgörü, açıklık ve tutumluluk şeklinde ifade edilmektedir. Eğitim yöneticilerinin bu etik ilkelere uygun olarak ortakları ile belirlenmiş diğer etik kurallara paralel davranmaları gerekmektedir.

Liderlik davranışları ile liderlik davranışlarının sergilenmesinde izlenen stratejiler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini, bunun yanında örgüt üyelerinin inanç, değer ve davranışlarını etkilemektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri araştırmacıları meşgul eden konular arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar değerlendirildiği zaman yönetici ve idari personelin liderlik davranışları ve özelliklerine ilişkin tam bir görüş birliğinin sağlanmadığı, bunun yanında yönetici ve idari personelin etik liderlik davranışları üzerine yapılan deneysel araştırmaların sınırlı olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında vakıf üniversitelerinde görevli akademik kadro ve idari personelin etik liderlik davranışları önemli bir yere sahiptir. Bu doğrultuda literatürde yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel açıdan etkilerine ilişkin birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Buna karşılık literatürde vakıf üniversitelerinde akademik ve idari personelin etik liderlik özelliklerinin örgütsel adalet ve iş tatmini algıları üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmaların sınırlı olduğu bilinmektedir.

Bu sebeple literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek vakıf üniversitelerinde etik liderlik ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmek istenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılması planlanan bu çalışmada vakıf üniversitelerinde akademik kadroda ve idari işlerde çalışan katılımcılar üzerinde etik liderlik davranışlarının ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerine etkilerinin incelenmesi ve bunun yanında sosyo-

demografik unsurların etik liderlik, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Literatürde özellikle eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmaların büyük bir bölümünü liderlik araştırmalarının oluşturduğu görülmektedir. Yurt dışında yöneticilerin liderlik özellikleri ile gerek örgütsel davranışlar gerekse de öğretmen tutumları arasındaki ilişkilerin ele alındığı birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan literatür taraması sonrasında ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların nispeten yeni olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında yapılan araştırmalarda etik liderlik davranışının örgütsel bir davranış olan örgütsel adalet ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmaların yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan bu araştırmanın literatürde yer alan eksikliği giderme noktasında önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir.

4.4. ETİK LİDERLİK VE İŞ TATMINİ İLİŞKİSİ

Liderler gerek işletmelerde gerekse toplum içinde insanları etkileyebilme ve yönlendirebilme gücüne ve yetkinliğine sahiptirler. Bu yetkinlik ve güç işletmelerde çalışanların, performansını, verimliliğini, moral-motivasyonunu ve ahlâkî değerlerini etkileyebilmektedir. Nitekim işletmede etik bir örgüt kültürünün ve ikliminin oluşmasında etik liderliğin rolü oldukça büyüktür. Etik liderler sadece işletme içinde değil aynı zamanda toplumla ve paydaşları ile de etik konusunda kılavuzluk ederler. İşletme içerisinde etik kültürün yerleşmesi ile birlikte, çalışanlar arasında pozitif duygu, bağlılık ve güven artar ve lider rol model olur. Ancak etik iklimin oluşabilmesi için liderlerin bu konuda içten davranmaları, gönüllü olmaları ve bunu astlarına açık bir şekilde anlatmaları gerekir.

Literatüre bakıldığında etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerinin olduğu birçok çalışmada ortaya çıkmıştır. Liderlerin etik davranış sergilemesi çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminini arttırmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın artması ise işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini olumlu yönde etkiler. Bununla birlikte işletme performansını artırarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Bu yönüyle bakıldığında aslında etik liderliğin işletmenin birçok değişkeni üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkili olduğu söylenebilir.

İşletmenin başarılı olabilmesi için entellektüel sermaye faktörü oldukça önemlidir. İşletmenin çevredeki rekabete ayak uydurabilmesi, verimli faaliyet sürdürebilmesi işletmedeki çalışanların başarısı ile sağlanabilir. Çalışanların verimli çalışması sadece işinden tatmin olmaları ve motive edilmeleri ile sağlanabilir. Dolayısıyla işletmenin çalışanda iş tatmini oluşturması en büyük görevlerinden biridir. Çalışan eğer iş tatmini yaşıyorsa yaptığı işe daha çok sahip çıkarak iş yerine daha büyük faydalar sağlayacaktır¹¹⁶.

Liderlerin çalışma ortamında verdikleri kararlar, yaptıkları uygulamalar, çalışanlarla olan ilişkileri bazen etik dışı algılanabilir. Bu durumda çalışanlar liderlerinin etik dışı davranıyor olmasında dolayı buldukları güven ortamı zarar görecektir. Güven ortamının zarar görmesiyle beraber karşılıklı güven zedelenir, çalışanın işine karşı motivasyonu azalır ve sonuç olarak iş tatminsizliği yaşanır¹¹⁷.

Liderinin yaptığı işi etik olarak algılayan çalışan işinden daha fazla tatmin sağlar. Yapılan araştırmalar doğrultusunda etik davranışların üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmesi ile beraber çalışanın iş tatmin düzeyinin de arttığı görüşüne varılmıştır. Fu, Deshpande ve Zhao'nun yapmış olduğu araştırma sonucunda liderin etik davranışları ve çalışanın iş tatmin düzeyinin olumlu artışı arasında olumlu bir sonuca ulaşılmıştır. Ayrıca Vittel ve Davis'in de yapmış olduğu araştırma sonucunda liderin etik davranışlar sergilemesi ile beraber çalışanın iş tatmin düzeyinin arttığı görülmüştür¹¹⁸. Eski çağlardan bu yana toplumların sükunet içerisinde yaşamasını sağlayan en değerli unsurlardan biri adalettir. Adalet toplumdaki eşitlik, dürüstlük, hak gibi olguları sağlayan geniş bir çerçevedir. İşletmelerdeki adalet faktörü de çalışanların belirli amaçlar etrafında diğer çalışanlar ile beraber uyumlu olmalarını sağlamaktadır. Bu durumun devam ettirilebilmesi için adalet olgusu işletmeler için oldukça önemli bir unsurdur. İşletmedeki adalet, çalışanların işletmedeki genel işleyişi ölçülü, liderlerini etik bulmaları ile sağlanmaktadır. İşletmede sağlanan adalet, liderin etik davranması ile sağlanmaktadır. Adalet olgusu çalışanların önem verdiği ve duruma göre kendi tavır ve tutumlarını değiştirdiği işletmeler için önemli bir konudur. Çalışanlar buldukları çalışma ortamını etik dışı değerlendirdikleri durumda tepkisel davranış sergilemeye başlar. Bu durumda çalışanın verimliliği düşmektedir. Olumlu bir çalışma ortamında

¹¹⁶ İrfan Akkoç vd., Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:9, Cilt:1, 2012, s.27-135.

¹¹⁷ Emre Burak Emekçioğlu ve Alptekin Sökmen, Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı:5, Cilt:4, 2013, s.87-104.

¹¹⁸ Ekmekçioğlu ve Sökmen, a.g.e., s.90.

ise, etik değerlerin uygulandığını ve bu değerler doğrultusunda yönetildiğini gören çalışan işletmede pozitif davranışlar sergiler. Liderler uzun vadede etkili olmak istiyorlarsa etik davranmak durumundadırlar. Etik liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar etik liderin güvenilirlik, adalet olgusu ile ilişkili olarak çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu etkilediği görülmektedir. Etik iş değerlerinin lidere yansması sonucunda çalışanların iş tatminlerinin artması görülmektedir¹¹⁹.

Etik liderlik davranışı çalışanın iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanın iş tatmini liderin çalışana karşı olan tutumu ile doğrudan ilgilidir. Etik liderin çalışana karşı olumlu tutum sergilemesi, etik davranması ile çalışanın iş tatmin düzeyi artmaktadır. Etik değerlerin ne kadar önemli olduğu günümüzde ortaya çıkmış bir durum değildir. Bir liderde bulunması gerektiği ve ne kadar etkili bir olgu olduğu ifade edilmiştir. Lidere duyulan güven hissi işten duyulan tatmin duygusunda belirleyici rol üstlenmektedir. Eğer çalışan liderinin vaatlerini yerine getirdiğini görüyor ise işletme için çalışan olumlu davranışlar sergilemeye başlayacaktır. Eğer liderin vaatleri ile yaptıkları uyuşmuyor veya lider yapacaklarını net bir şekilde ortaya koymakta zorlanıyor ve bir belirsizlik oluşuyorsa çalışanlar lidere karşı güvenini yitirir ve bu durum çalışanda iş tatminsizliğine neden olur¹²⁰.

İş tatmini ve etik ortam arasında pozitif olumlu bir ilişki vardır. Çalışanların etik ilkeler doğrultusunda yönetildiği, lider tarafından etik kurallara uymayanlara uygun cezaların uygulandığı bir ortamda, çalışanın iş tatmin düzeyi olumlu ölçüde etkilenmektedir¹²¹. Dolayısıyla liderin etik davranmasının çalışanın iş tatmin düzeyinde olumlu yansıdığı görülmektedir. Liderin iş yaşamındaki ve özel yaşamındaki tüm davranışlarının diğerleri tarafından örnek alınabilecek düzeyde en ahlaki, etik değerlere sahip olması gerekmektedir.

Etik liderler iş ve özel yaşamında etik davranan kişiler olarak görülmektedir. Aynı çalışma ortamında çalışanlar kendilerini diğer çalışanlar ile karşılaştırıp eşitsizlik durumu algıladıklarında çalışma ortamındaki tutum ve davranışları olumsuz etkilenecektir¹²².

¹¹⁹ Ekmekçioğlu ve Sökmen, a.g.e., s.91.

¹²⁰ Hakan Koç ve İrfan Yazıcıoğlu, Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:12, Cilt:1, 2011, s.46-57.

¹²¹ Ömer Faruk Yüksel ve Muhammet Düşükcan, Etik İklim Algısının İş Görenlerin İş Tatmini Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: ARÇELİK A.Ş. Adana ve Elazığ Bölge Yöneticiliklerinde Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Sayı:1, Cilt:22, 2019, s.53-65.

¹²² Yasin Çakırel, Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi, Ankara Gazi Üniversitesi, 2009, s.41 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

Etik ortamın dolayısıyla etik davranışlar doğrultusunda yönetilmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin olumlu etkilendiği sonucuna varılmıştır¹²³.

Çalışanın iş tatminini sağlamadaki en önemli faktörlerden biri de liderdir. Önemli bir motivasyon kaynağı olan ücretin yetersiz kaldığı durumlarda bile liderin çalışana olan davranış şeklinin pozitif olması iş tatminini arttırmaktadır. Sonuç olarak liderlik tarzı iş tatmini olgusu üzerinde şekillendirici olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olabilecek büyük bir etkiye sahiptir¹²⁴.

Çalışanın işletme içerisindeki algıladığı destek yeterli düzeyde olmazsa çalışan yerine getirmesi gereken görevi yerine getirirken isteksiz davranacaktır. Bu sebeple iş performansı düşecektir¹²⁵. Bu durum iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durumun çalışanın lideri tarafından yönetilmesi ve gerekli hassasiyetin de gösterilmesi gerekecektir.

Yapılan literatür taraması sonucunda hipotezler ve araştırma modeli şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Vakıf Üniversitelerinde Etik liderlik iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

4.5. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

İş görenler kendilerine eşit muamele yapılmadığını düşündüklerinde örgütlerine yönelik adalet algıları düşmekte ve bu vesile ile iş tatminleri de aynı ölçü de düşmektedir. Örgütteki çalışma çevresinin pozitif özellikleri veya iş görenlerin işlerine karşı gösterdikleri olumlu tutumları iş tatminlerini arttırmaktadır. Bir örgütte adaletin olması, örgütün çalışanlarına olan bağlılığının da bir göstergesidir.

Örgütsel adalet konusunda olumlu algıya sahip çalışanlar, çalışma hayatlarında daha çok başarı göstermekte, verimlilikleri artmakta, yüksek ve kaliteli performans göstermekte ve örgütleri ile yöneticilerine güven duymaktadırlar. Bu sebeple örgütsel adalet iş görenlerin iş tatmini ve motivasyonu, örgüte bağlılıklarını etkilemekte aynı zamanda örgütlerin başarısını da arttırmaktadır.

Hem örgütün hem de çalışanların örgütsel adalet algılarının temelinde sorumluluklarını kabul etmeleri yer almaktadır. Çalışanların örgütlerine duydukları

¹²³ Ekmekçioğlu ve Sökmen, a.g.e., s.91.

¹²⁴ Sefa Çetin vd., Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:4, Cilt:19, 2017, s.36-49.

¹²⁵ Akkoç vd., a.g.e., s.112.

adalet algıları yüksek olduğunda iş görenlerin performansı yükselmekte ve iş tatminleri de artmaktadır. Bu durumda işletme yönetimini maliyetlerden kurtarmaktadır. Örgütler nitelikli çalışanlarını kaybederek zarar görmek istemiyorsa, çalışanlarının dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarına odaklanarak onların işten ayrılma niyetlerini en alt seviyede tutmaya özen göstermelidir¹²⁶.

İş görenler, kendilerini ilgilendiren hususlarda örgüt içinde uygulanan kararlara dâhil olduklarını ve yöneticilere erişme hususunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algılayorsa, kurum içindeki adalet algıları da güçlenecektir. Örgüt içindeki adalet algısının güçlenmesi çalışanların örgüte olan bağlılık ve güvenlerini arttıracığından çalışanların iş tatminleri de artacaktır.

Maliyet ve faydaların adil olarak bölüştürüldüğü, uygulanması gereken kuralların doğru ve yansız şekilde uygulandığı, zarar görmüş olanların bütün zararlarının tazmin edildiği bir kurumda iş görenlerin örgütsel adalet algısı yüksek olacağından iş tatminleri de artacaktır.

Bu bağlamda aşağıda belirtilen hipotezler test edilecektir:

H₂: Vakıf Üniversitelerinde örgütsel adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H_{2a}: Vakıf Üniversitelerinde dağıtım adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

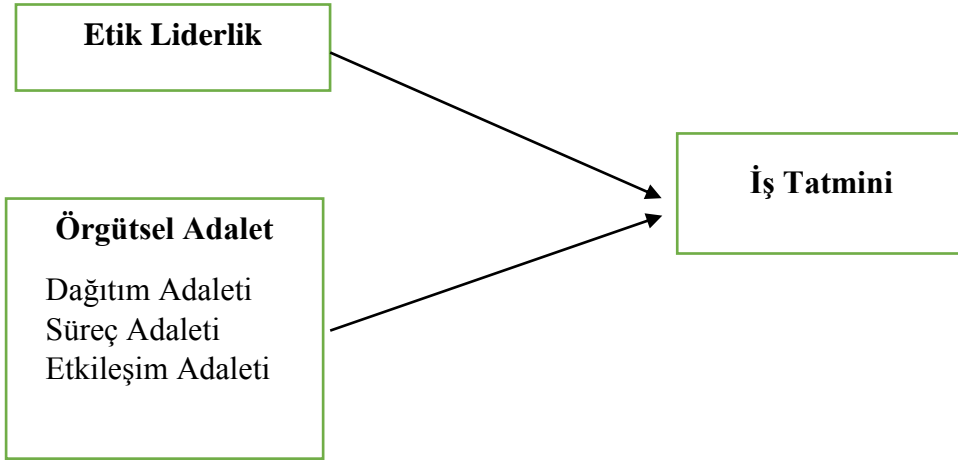
H_{2b}: Vakıf Üniversitelerinde süreç adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H_{2c}: Vakıf Üniversitelerinde etkileşimsel adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

4.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışmanın amacı etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini vakıf üniversitelerinde çalışan kişiler üzerinde etkisini incelemektir. Araştırmada kullanılan değişkenler bir araya getirilerek çalışmanın modeli ve geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

¹²⁶ Engin Yücel vd., Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:14, Cilt:2, 2014, s.233-252.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında çalışmaya başlamadan önce belirlenen hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

H₁: Vakıf Üniversitelerinde etik liderlik iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H₂: Vakıf Üniversitelerinde örgütsel adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H_{2a}: Vakıf Üniversitelerinde dağıtım adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H_{2b}: Vakıf Üniversitelerinde süreç adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H_{2c}: Vakıf Üniversitelerinde etkileşimsel adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmaya İstanbul İli sınırları içerisinde bulunan Vakıf Üniversitelerinin akademik ve idari kadrolarında görevli kişilerin katılımı sağlanmıştır. Araştırma kolayda örnekleme yöntemiyle 550 akademik ve idari görevli kişilere dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 400 adettir. Geri dönüş oranı %72,7 dir. Ancak toplanan verilerin birçoğunun araştırmada kullanılmasının uygun olmamasından ya da eksik kodlanmasından kaynaklı olarak çalışma 376 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

5.1.1. Ölçme Araçları

Araştırmanın uygulama kısmında, belirlenen model ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacı ile 5'li likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler kullanılırken geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

5.1.1.1. Etik Liderlik Ölçeği

Araştırmada katılımcıların etik davranışlarını ölçmek amacıyla 2005 yılında Brown, Trevino ve Harrison tarafından geliştirilmiş ölçme aracı kullanılmıştır¹²⁷. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması 2012 yılında Tuna, Bircan ve Yeşiltaş tarafından gerçekleştirilmiştir¹²⁸. 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.

5.1.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışmada vakıf üniversitesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman 1993 yılında tarafından 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

¹²⁷ Michael Brown, Linda Trevino ve David Harrison, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, s.117-134.

¹²⁸ Muharrem Tuna, Hüdaverdi Bircan ve Murat Yeşiltaş, Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, 2012, s.143-155.

Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü” isimli doktora tezinde kullandığı Örgütsel Adalet ölçeğinden yararlanılmıştır¹²⁹. 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.

5.1.1.3. İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların iş tatminlerini ölçmek için Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır¹³⁰. 4 ifadelik bir ölçek uyarlanmıştır. Ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli likert tarzda oluşturulmuştur. İş tatmini ölçeği soruları ekler bölümünde yer almaktadır.

5.2. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket toplamda 4 bölümden meydana gelmektedir. Anket formunda toplamda demografik sorular ile birlikte 41 ifade bulunmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine cevap aranacak ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde etik liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümünde örgütsel adalet ve dördüncü bölümde ise iş tatmini ifadeleri yer almaktadır.

5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın gerçekleştirilmesinin öncesinde bazı sınırlılıklar belirlenmiştir. Bu sınırlılıklar şu şekildedir:

- Araştırma yalnızca vakıf üniversiteleri özelinde ve İstanbul il sınırları içerisinde seçilmiş olan vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir.
- Araştırmaya katılan tüm katılımcıların anket sorularını cevaplamada dürüst davranacağı varsayılmıştır.
- Gerçekleştirilen anket uygulaması ile ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

¹²⁹ Bilge Akça, Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü, Adana Çukurova Üniversitesi, 2012, s.98 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

¹³⁰ Richard Hackman ve Grandy Oldham, A New Strategy For Job Enrichment, **California Management Review**, Sayı:17, Cilt:4, 1975, s.57-71.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında İstanbul ilinde bulunan ve araştırma başında belirlenmiş olan vakıf üniversitelerinde çalışan idari kadro ve öğretim görevlilerinden anket tekniği ile elde edilen bilgiler bu bölümde değerlendirilmiştir. Araştırmanın literatür bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmış olan etik liderlik ve örgütsel adaletin iş tatminine etkisi vakıf üniversiteleri özelinde incelenmiş ve aşağıda araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket araştırması sonucunda katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirmelerine yer verilmiştir.

6.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde gerçekleştirilen çalışmada katılımcılara yönlendirilmiş olan demografik sorulara alınmış olan cevapların dağılımları belirtilmiştir. Çalışma kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan demografik sorular; cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir seviyesi, unvan, aynı kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süreleridir.

Anket değerlendirmesi toplamda 376 kişi ile gerçekleştirilmiş ve demografik soruların frekans dağılımları belirlenmiştir. Aşağıda demografik bulgulara ilişkin oluşturulmuş olan tablolara yer verilmiştir. Aşağıda tablo 1'de cinsiyet dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı

		Cinsiyet			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	216	57,4	57,4	57,4
	Erkek	160	42,6	42,6	100,0
	Toplam	376	100,0	100,0	

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan cinsiyet sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %57,4'ünün kadın ve geriye kalan %42,6'sının erkek olduğu belirlenmiştir. Aşağıda tablo 2'de yaş dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 2. Yaş Dağılımı

Yaş					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	18-24 Yaş	44	11,7	11,8	11,8
	25-30 Yaş	200	53,2	53,8	65,6
	31-35 Yaş	72	19,1	19,4	84,9
	36-40 Yaş	28	7,4	7,5	92,5
	41 Yaş ve Üzeri	28	7,4	7,5	100,0
	Toplam	372	98,9	100,0	
Boş		4	1,1		
Toplam		376	100,0		

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan yaş sorusuna 4 katılımcının cevap vermediği görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %11,8'inin 18-24 yaş aralığında, %53,8'inin 25-30 yaş aralığında, %19,4'ünün 31-35 yaş aralığında, %7,5'inin 36-40 yaş aralığında ve geriye kalan %7,5'inin ise 41 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Aşağıda tablo 3'te medeni durum dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 3. Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	164	43,6	43,6	43,6
	Bekar	208	55,3	55,3	98,9
	Diğer	4	1,1	1,1	100,0
	Toplam	376	100,0	100,0	

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan medeni durum sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %43,6'sının evli, %55,3'ünün bekar ve geriye kalan %1,1'inin ise diğer seçeneğini işaretlediği belirlenmiştir. Aşağıda tablo 4'te gelir seviyesi dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 4. Gelir Seviyesi Dağılımı

Gelir Seviyesi					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	2.000 TL'ye Kadar	28	7,4	7,7	7,7
	2.001-3.000 TL	164	43,6	45,1	52,7
	3.001-4.000 TL	84	22,3	23,1	75,8
	4.001 TL ve Üzeri	88	23,4	24,2	100,0
	Toplam	364	96,8	100,0	
Boş		12	3,2		
Toplam		376	100,0		

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan gelir seviyesi sorusuna 12 katılımcının cevap vermediği görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %7,7'sinin 2.000 TL'ye kadar gelire, %45,1'i 2.001-3.000 TL aralığında gelire, %23,1'i 3.001-4.000 TL aralığında gelire ve geriye kalan %24,2'sinin ise 4.001 TL ve üzerinde gelire sahip oldukları belirlenmiştir. Aşağıda tablo 5'te unvan dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 5. Unvan Dağılımı

Unvan					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Dr. Öğr. Üyesi	24	6,4	6,6	6,6
	Doçent	8	2,1	2,2	8,8
	Profesör	4	1,1	1,1	9,9
	Daire Başkanı	8	2,1	2,2	12,1
	Müdür	16	4,3	4,4	16,5
	Müdür Yardımcısı	20	5,3	5,5	22,0
	Büro Memuru	248	66,0	68,1	90,1
	Öğretim Görevlisi	36	9,6	9,9	100,0
	Toplam	364	96,8	100,0	
Boş		12	3,2		

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan unvan sorusuna 12 katılımcının cevap vermediği görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %6,6'nın Dr. Öğr Üyesi, %2,2'sinin Doçent, %1,1'inin Profesör, %2,2'sinin daire başkanı, %4,4'ünün müdür, %5,5'inin müdür yardımcısı, %68,1'inin büro memuru ve son olarak geriye kalan %9,9'unun

ise öğretim görevlisi olduğu belirlenmiştir. Aşağıda tablo 6'da aynı kurumda olan çalışma süresi dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 6. Aynı Kurumda Olan Çalışma Süresi Dağılımı

Aynı Kurumda Çalışma Süresi					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Yıdan Az	84	22,3	22,3	22,3
	1-3 Yıl Arası	96	25,5	25,5	47,9
	3-5 Yıl Arası	128	34,0	34,0	81,9
	5 Yıl ve Üzeri	68	18,1	18,1	100,0
	Toplam	376	100,0	100,0	

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan aynı kurumda olan çalışma süreniz sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %22,3'ünün 1 yıldan az süredir, %25,5'inin 1-3 yıl arası, %34'ünün 3-5 yıl arası ve son olarak geriye kalan %18,1'inin ise 5 yıldan fazladır aynı kurumda çalıştığı belirlenmiştir. Aşağıda tablo 7'de toplam çalışma süresi dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 7. Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

Toplam Çalışma Süresi					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 Yıdan Az	20	5,3	5,3	5,3
	1-3 Yıl Arası	40	10,6	10,6	16,0
	3-5 Yıl Arası	96	25,5	25,5	41,5
	5-8 Yıl Arası	88	23,4	23,4	64,9
	8 Yıl ve Üzeri	132	35,1	35,1	100,0
	Toplam	376	100,0	100,0	

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılara yönlendirilmiş olan toplam çalışma süreniz sorusuna tüm katılımcıların eksiksiz olarak cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %5,3'ünün 1 yıldan az, %10,6'sının 1-3 yıl arası, %25,5'inin 3-5 yıl arası, %23,4'ünün 5-8 yıl arası ve son olarak geriye kalan %35,1'inin ise 8 yıldan fazladır çalışma hayatında oldukları belirlenmiştir.

6.2. FAKTÖR ANALİZİ VE BULGULAR

Faktör analizi çoğu kez araştırmalarda kullanılan çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle ifade edilebilip edilemeyeceğinin merak edildiği durumlarda kullanılmaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda kullanılan ölçme araçları, bir konunun farklı yönleriyle ilgili sorular barındırmaktadır. Faktör analizi uygulanabilmek için bazı ön şartların karşılanmış olmasını gerektirmektedir.

Etik liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmeye başlamadan önce her bir değişkenin faktör yapısı belirlenmiştir. Her bir değişken için faktör analizleri aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

6.2.1. Etik Liderlik Faktör Analizi

Etik liderlik ölçeği içerisinde yer alan 10 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha katsayısı belirlenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği ,902 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda KMO değeri ,860 olarak belirlenmiş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre etik liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda tabloda belirtilmiştir. Aşağıda tablo 8'de etik liderlik ölçeği faktör analizine yer verilmiştir.

Tablo 8. Etik Liderlik Faktör Analizi

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Etik Liderlik (Özdeğer=2,152)	4	,858	54,088	,902
	5	,858		
	7	,805		
	8	,800		
	6	,766		
	9	,730		
	10	,725		
	1	,690		
	3	,517		
	2	,508		
Toplam Varyans %54,08				

Ölçeği oluşturan faktörün güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Ölçekteki sorular beklendiği tek bir faktöre yüklenmiş ve uluslararası literatürle tutarlılık sağlanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek faktör puanları elde edilmiştir.

Gerçekleştirilmiş olan faktör analizi kapsamında ekstraksiyon yöntemi: temel bileşen analizi doğrultusunda etik liderlik ölçeğinin tek boyutlu bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizi sonucunda etik liderlik ölçeğinin toplam çalışmanın %54,088'lik kısmını açıkladığı belirlenmiştir. Buradan hareketle etik liderlik ölçeği içerisinde yer alan her bir sorunun çalışmaya katkıda bulunduğu ve çalışma için yeterli olduğu söylenebilmektedir.

6.2.2. Örgütsel Adalet Faktör Analizi

Örgütsel adalet ölçeği içerisinde yer alan 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" katsayısı belirlenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği ,962 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin alt faktörlerinden olan süreç adaletinin güvenilirliği ,899 olarak, etkileşim adaletinin güvenilirliği ,861 olarak ve son olarak dağıtım adaletinin güvenilirliği ,912 olarak belirlenmiş ve her bir alt ölçeğin güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda KMO değerleri ,903

olarak belirlenmiş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel adalet ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda tabloda belirtilmiştir. Aşağıda tablo 9'da örgütsel adalet ölçeği faktör analizine yer verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Adalet Faktör Analizi

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Süreç Adaleti (Özdeğer=1,703)	10	,863	27,643	,899
	8	,839		
	7	,826		
	15	,807		
	13	,726		
	11	,682		
	2	,622		
Etkileşim Adaleti (Özdeğer=1,013)	16	,829	25,179	,861
	9	,799		
	12	,724		
	4	,697		
	5	,696		
	3	,693		
Dağıtım Adaleti (Özdeğer=1,306)	19	,858	20,208	,912
	18	,835		
	17	,810		
	20	,790		
	6	,769		
	14	,719		
	1	,693		

Gerçekleştirilmiş olan faktör analizi kapsamında ekstraksiyon yöntemi: temel bileşen analizi doğrultusunda örgütsel adalet ölçeğinin üç boyutlu bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlar etkileşim adaleti, işlem adaleti ve dağıtım adaleti olarak isimlendirilerek çalışmaya devam edilmiştir. Toplam 20 maddeden oluşan ölçekte; 3, 4, 5, 9, 12 ve 16. maddeler etkileşim adaletini, 2, 7, 8, 10, 11, 13 ve 15. maddeler süreç adaletini, 1, 6, 14, 17, 18, 19 ve 20. maddeler ise dağıtım adaletine ilişkindir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin toplam çalışmanın %73,030'luk kısmını açıkladığı belirlenmiştir. Buradan hareketle örgütsel adalet ölçeği içerisinde yer alan her bir sorunun çalışmaya katkıda bulunduğu ve çalışma için yeterli olduğu söylenebilmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde örgütsel adalet ölçeği alt

boyutları ile birlikte ele alınacak olup regresyon analizlerinde alt boyutlarda değerlendirmeye alınacaktır.

6.2.3. İş Tatmini Faktör Analizi

İş tatmini ölçeği içerisinde yer alan 4 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” katsayısı belirlenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği ,844 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda KMO değeri ,757 olarak belirlenmiş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel adalet ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda tabloda belirtilmiştir. Aşağıda tablo 10’da iş tatmini ölçeği faktör analizine yer verilmiştir.

Tablo 10. İş Tatmini Faktör Analizi

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach’s Alpha
İş Tatmini (Özdeğer=7,759)	1	,925	70,00	,844
	2	,859		
	3	,827		
	4	,723		
Toplam Varyans %70,00				

Gerçekleştirilmiş olan faktör analizi kapsamında ekstraksiyon yöntemi: temel bileşen analizi doğrultusunda iş tatmini ölçeğinin tek boyutlu bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin toplam çalışmanın %70,007’lik kısmını açıkladığı belirlenmiştir. Buradan hareketle iş tatmini ölçeği içerisinde yer alan her bir sorunun çalışmaya katkıda bulunduğu ve çalışma için yeterli olduğu söylenebilmektedir.

6.3. REGRESYON ANALİZİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında ölçeklerimiz ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirleyebilmek için uygulayacak

olduğumuz regresyon analizi öncesinde ölçeklerimizin ortalamalarını almaktayız. Ölçeklerin ortalamaları alındıktan sonra çıkan değerler ile ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında belirlenmiş olan asıl amaç doğrultusunda vakıf üniversitesinde çalışan akademik ve idari kadro personelinin etik liderlik algılarının örgütsel adalet ve iş tatmininin ne kadarını açıkladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu açıdan çalışmanın en başında belirlenmiş olan 2 adet hipotez bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

H₁: Vakıf Üniversitelerinde etik liderlik iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H₂: Vakıf Üniversitelerinde örgütsel adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H_{2a}: Vakıf Üniversitelerinde dağıtım adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H_{2b}: Vakıf Üniversitelerinde süreç adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

H_{2c}: Vakıf Üniversitelerinde etkileşimsel adalet iş tatminini pozitif yönlü olarak etkiler.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda çalışmanın başında belirlenmiş olan etik liderlik ile iş tatmini ölçekleri arasındaki bağıın sınanması sağlanacaktır. Etik liderlik ve iş tatmini ölçeklerinin ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını hipotezlerinin açıklanması üzerinde durulacaktır. Aşağıda tablo 11’de etik liderlik ve iş tatmini ölçekleri arasındaki regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11. Etik Liderlik ve İş Tatmini Regresyon Analizi

Model Özeti									
Model	R	R Karesi	Düzeltilmiş R Karesi	Standart Tahmin Hatası	Değiştirilmiş İstatistikler				
					Değiştirilmiş R Karesi	Değiştirilmiş F	df1	df2	Sig.
1	,522 ^a	,272	,270	,66502	,272	139,975	1	374	,000
a. İş Tatmini									

Etik liderlik ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=139,975; p=0,000<0.05).

İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak etik liderlik ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,270$).

Birinci hipotezimiz olan “Vakıf üniversitelerinde algılanan etik liderlik anlayışı ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde akademik ve idari alanda çalışan personellerin etik liderlik uygulamalarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda çalışmanın başında belirlenmiş olan örgütsel adalet ölçeği ve alt faktörleri ile iş tatmini ölçekleri arasındaki bağıın sınanması sağlanacaktır. Örgütsel adalet ve iş tatmini ölçeklerinin ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını hipotezlerinin açıklanması üzerinde durulacaktır. Aşağıda tablo 12’de örgütsel adalet ve iş tatmini ölçekleri arasındaki regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Regresyon Analizi

Model Özeti									
Model	R	R Karesi	Düzeltilmiş R Karesi	Standart Tahmin Hatası	Değiştirilmiş İstatistikler				
					Değiştirilmiş R Karesi	Değiştirilmiş F	df1	df2	Sig.
1	,536 ^a	,287	,285	,75679	,287	150,812	1	374	,000
a. İş Tatmini									

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=150,812$; $p=0,000<0.05$). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel adalet ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,285$).

İkinci hipotezimiz olan “Vakıf üniversitelerinde algılanan örgütsel adalet ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde akademik ve idari alanda çalışan personellerin örgütsel adalet uygulamalarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Aşağıda tablo 13’te örgütsel adalet boyutları ve iş tatmini ölçekleri arasındaki regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Adalet Boyutları ve İş Tatmini Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	İş Tatmini		
	β	T	P
Sabit	,894	8,792	,000
Dağıtım Adaleti	,472	8,134	,000
Süreç Adaleti	,173	2,197	,000
Etkileşim Adaleti	,417	7,983	,000
F	138,337		
Model (p)	,000		
R²	,667		

Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=138,337$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel adalet ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,667$). Bu bağlamda dağıtım adaleti ($\beta=,472$), süreç adaleti ($\beta=,173$) ve etkileşim adaleti ($\beta=,417$) oranında iş tatminini açıklamaktadır.

İkinci hipotezi a maddesi olan “Vakıf üniversitelerinde uygulanan dağıtım adaleti ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde akademik ve idari alanda çalışan personellerin dağıtım adaleti uygulamalarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

İkinci hipotezin b maddesi olan “Vakıf üniversitelerinde uygulanan işlem adaleti ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde akademik ve idari alanda çalışan personellerin işlem adaleti uygulamalarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

İkinci hipotezin c maddesi olan “Vakıf üniversitelerinde uygulanan etkileşim adaleti ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde akademik ve idari alanda çalışan personellerin etkileşim adaleti uygulamalarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerini oluşturan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Buradan hareketle H_{2a} , H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri kabul edilmiştir.

6.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde gerçekleştirilmiş olan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ele alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan vakıf üniversitesi çalışanları “işlem adaleti” ifadelerine orta (2,885 ± ,918); “etkileşim adaleti” ifadesine orta (2,957 ± ,897); “dağıtım adaleti” ifadesine orta (2,995 ± ,939); “etik liderlik” ifadesine orta (3,194 ± ,778); “iş tatmini” ifadesine orta (3,260 ± ,897); düzeyde katıldıkları görülmektedir. Araştırma değişkenlerine yönelik demografik gruplar arasındaki farkları incelerken, cinsiyet ve medeni durumda iki grup (erkek-kadın ve evli-bekar) olması nedeniyle bağımsız gruplar t-testi kullanılmış, yaş grupları, gelir grupları, çalışma süresi ve toplam çalışma deneyimi gibi değişkenlerde 2’den fazla grup olduğu için tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. Aşağıda tablo 14’te örgütsel adalet, etik liderlik ve iş tatminine ilişkin ortalama değerler belirtilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Adalet, Etik Liderlik ve İş Tatminine İlişkin Ortalamalar

		İşlem Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Etik Liderlik	İş Tatmini
N	Geçerli	376	376	376	376	376
	Boş	0	0	0	0	0
Ortalama		2,8853	2,9574	2,9957	3,1947	3,2606
Medyan		3,0000	2,9167	3,0000	3,2000	3,5000
Mod		3,00	3,00	3,00	3,00	3,50
Standart Sapma		,91823	,89740	,93947	,77856	,89734
Varyans		,843	,805	,883	,606	,805
Minimum		1,14	1,17	1,00	1,40	1,00
Maksimum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

6.4.1. Bağımsız Gruplar T-testi

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında etik liderlik, örgütsel adalet, iş tatmini, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin ölçek ortalamaları cinsiyet grupları açısından karşılaştırılmıştır. Aşağıda tablo 15’te cinsiyet açısından bağımsız gruplar T-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15. Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar T-testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Etik Liderlik	Kadın	216	3,1759	,76040	-,542	,588
	Erkek	160	3,2200	,80414		
İş Tatmini	Kadın	216	3,1944	,87293	-1,666	,097
	Erkek	160	3,3500	,92451		
Etkileşim Adaleti	Kadın	216	2,9265	,89776	-,775	,439
	Erkek	160	2,9992	,89803		
İşlem Adaleti	Kadın	216	2,8929	,89261	,186	,852
	Erkek	160	2,8750	,95446		
Dağıtım Adaleti	Kadın	216	2,9290	,97066	-1,624	,105
	Erkek	160	3,0858	,89073		

Kadın ve Erkek çalışanların araştırmadaki değişkenlere yönelik karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında hiçbir değişkene yönelik anlamlı bir fark bulunamamıştır. Medeni duruma göre ise bekar ile evli olan çalışanlar arasında iş tatmini, etileşim adaleti ve dağıtım adaletine yönelik farklar bulunmuştur. Evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine ($\mu_{evli}=3,42$; $\mu_{bekar}=3,14$; $t=3,047$, $p<.01$) ancak daha düşük etkileşim adaletine ($\mu_{evli}=2,82$; $\mu_{bekar}=3,06$; $t=-2,575$, $p<.05$) sahip olduğu görülmüştür. Aşağıda tablo 16'da medeni durum açısından bağımsız gruplar T-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16. Medeni Durum Açısından Bağımsız Gruplar T-testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Etik Liderlik	Evli	164	3,1927	,82548	-,232	,817
	Bekar	208	3,2115	,74098		
İş Tatmini	Evli	164	3,4207	,78020	3,047	,002
	Bekar	208	3,1442	,96977		
Etkileşim Adaleti	Evli	164	2,8260	,93641	-2,575	,010
	Bekar	208	3,0667	,86089		
İşlem Adaleti	Evli	164	2,8014	,96768	-1,503	,134
	Bekar	208	2,9460	,88276		
Dağıtım Adaleti	Evli	164	2,8683	,95978	-2,539	,012
	Bekar	208	3,1154	,90948		

6.4.2. ANOVA Testi

Araştırma değişkenleri ortalamalarının yaş, gelir, unvan, kurumda çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi açısından karşılaştırılması için Tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle her değişken için ANOVA'nın varsayımlarından olan grup varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Grupların varyans homojenliği sağlanan değişkenlerin tek yönlü varyans analizi ile ortalamaları karşılaştırılmıştır. Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalardaki farklılara ulaşılmıştır.

6.4.2.1. Yaş Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda hiçbir değişkende grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir. Bu durumda bu değişkenler için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanamamıştır. Sonuçlarını yorumlamanın doğru olmayacağı nedeniyle yaş gruplarını karşılaştırmak amacıyla ANOVA analizi yapılmamıştır. Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları tablo 17'de görülebilir.

Tablo 17. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Etik Liderlik	13,856	4	367	,000
İş Tatmini	9,391	4	367	,000
Etkileşim Adaleti	3,795	4	367	,005
İşlem Adaleti	6,538	4	367	,000
Dağıtım Adaleti	6,526	4	367	,000

Bu değerlerin 0,50'den büyük olması beklenir. Bu olmadığı taktirdir grupların varyanslarının homojen olmadığı, yani karşılaştırılabilir olmadığı söylenir. Bu durumda gruplar ortalamalarının karşılaştırılması uygun değildir. O nedenle ANOVA yapılamamıştır.

6.4.2.2. Gelir Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği sadece dağıtım adaleti değişkeni için kabul edilmiştir. Bu durumda etik liderlik, iş tatmini, etkileşim adaleti, ve işlem adaleti değişkenleriyle ANOVA testi yapılması için gerekli ön şart sağlanamamıştır. Sadece dağıtım adaleti ile analiz yapılmıştır. Ancak, dağıtım adaleti açısından gelir grupları arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($F=1.779$, $p>.05$). Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları Tablo 18'de, dağıtım adaleti için yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 19'da görülebilir.

Tablo 18. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Etik Liderlik	6,841	3	360	,000
İş Tatmini	2,915	3	360	,034
Etkileşim Adaleti	4,345	3	360	,005
İşlem Adaleti	4,885	3	360	,002
Dağıtım Adaleti	1,738	3	360	,159

Tablo 19. Levene Test Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Dağıtım Adaleti	2.000 TL'ye Kadar	28	2,8571	,80854	1,779	,151
	2.001-3.000 TL	164	2,9187	,89999		
	3.001-4.000 TL	84	2,9095	,97201		
	4.001 TL ve Üzeri	88	3,1667	,93048		

6.4.2.3. Ünvan Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda hiçbir değişkende grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir. Bu durumda bu değişkenler için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanamamıştır. Sonuçlarını yorumlamanın doğru olmayacağı nedeniyle ünvan gruplarını karşılaştırmak amacıyla ANOVA analizi yapılmamıştır. Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları Tablo 20'de görülebilir.

Tablo 20. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Etik Liderlik	6,296	7	356	,000
İş Tatmini	5,895	7	356	,000
Etkileşim Adaleti	6,969	7	356	,000
İşlem Adaleti	4,670	7	356	,000
Dağıtım Adaleti	9,150	7	356	,000

6.4.2.4. Çalışma Süresi Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda yalnızca iş tatmini, etkileşim adaleti ve işlem adaleti değişkenlerinde grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Bu durumda bu etik liderlik ve dağıtım adaleti değişkenleri için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanamamıştır. Sonuçlarını yorumlamanın doğru olmayacağı nedeniyle çalışma süresi gruplarını karşılaştırmak amacıyla etik liderlik ve dağıtım adaleti değişkenleriyle ANOVA analizi yapılmamıştır. Çalışma süresi gruplarının varyanslarının eşitliği kabul edilmiş olan değişkenler arasında iş tatmini ($F=5,391$, $p<.001$), etkileşim adaleti ($F=7,432$, $p<.001$) ve işlem adaleti ($F=8.030$, $p<.001$) ortalamalarında anlamlı fark bulunabilmiştir. İkili karşılaştırmalar incelendiğinde ise iş tatmini değişkeninde 1 yıldan az süredir mevcut kurumda çalışanların 5 yıldan daha fazla süredir çalışanlara göre anlamlı derecede daha az iş tatminine sahip

olduğu bulunmuştur. Etkileşim adaleti ve işlem adaletinde ise aynı desen görüşmüştür. Buna göre her ikisi açısından ise 1 yıldan daha az süredir mevcut şirkette çalışanların 1-3 yıl arası ve 3-5 yıl arası çalışanlara göre, 5 yıldan daha fazla süredir mevcut şirkette çalışanların ise 3-5 yıl arası çalışanlara göre daha fazla etkileşim adaleti ortalaması olduğu bulunmuştur. Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları Tablo 21'de ANOVA analizi sonuçları Tablo 22'de görülebilir.

Tablo 21. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Etik Liderlik	7,746	3	372	,000
İş Tatmini	1,294	3	372	,276
Etkileşim Adaleti	2,188	3	372	,089
İşlem Adaleti	2,018	3	372	,111
Dağıtım Adaleti	3,058	3	372	,028

Tablo 22. Çalışma Süresi Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
İş Tatmini	1 Yıldan Az	84	3,1667	,93568	5,391	<,001
	1-3 Yıl Arası	96	3,0625	,88926		
	3-5 Yıl Arası	128	3,2891	,81112		
	5 Yıl ve Üzeri	68	3,6029	,93065		
Etkileşim Adaleti	1 Yıldan Az	84	3,2762	,74209	7.432	<,001
	1-3 Yıl Arası	96	2,8833	,89917		
	3-5 Yıl Arası	128	2,7292	,86007		
	5 Yıl ve Üzeri	68	3,0980	1,01082		
İşlem Adaleti	1 Yıldan Az	84	3,1995	,82943	8.030	<,001
	1-3 Yıl Arası	96	2,7688	,94011		
	3-5 Yıl Arası	128	2,6563	,86784		
	5 Yıl ve Üzeri	68	3,0924	,94817		

6.4.2.5. Toplam Çalışma Süresi Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği sadece iş tatmini değişkeni için kabul edilmiştir. Bu durumda etik liderlikdağıtım adaleti, etkileşim adaleti, ve işlem adaleti değişkenleriyle ANOVA testi yapılması için gerekli ön şart sağlanamamıştır. Sadece iş tatmini ile analiz yapılmıştır. Ancak, iş tatmini açısından toplam çalışma süresi grupları arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır

($F=1.855$, $p>.05$). Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları Tablo 23'te, iş tatmini için yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 24'te görülebilir.

Tablo 23. Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Etik Liderlik	8,595	4	371	,000
İş Tatmini	1,987	4	371	,096
Etkileşim Adaleti	4,946	4	371	,001
İşlem Adaleti	7,431	4	371	,000
Dağıtım Adaleti	7,029	4	371	,000

Tablo 24. Levene Test Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
İş tatmini	1 Yıldan Az	20	3,0000	,85840	3,363	,010
	1-3 Yıl Arası	40	3,3500	,81807		
	3-5 Yıl Arası	96	3,1042	,81730		
	5-8 Yıl Arası	88	3,2159	,84178		
	8 Yıl ve Üzeri	132	3,4167	,99362		

6.5. HİPOTEZLER VE SONUÇLARI

Gerçekleştirilen analizler sonrası istatistik tekniği kullanılarak incelenen hipotezlere ilişkin değerlendirme sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Aşağıda tablo 25'te değerlendirmeler sonucu hipotezlerin sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 25. Değerlendirme Sonucunda Hipotezler

Hipotezler	Durumu
H1: Vakıf üniversitelerinde uygulanan etik liderlik anlayışı ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2: Vakıf üniversitelerinde uygulanan örgütsel adalet ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2a: Vakıf üniversitelerinde uygulanan dağıtım adaleti ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.	Kabul
H2b: Vakıf üniversitelerinde uygulanan süreç adaleti ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2c: Vakıf üniversitelerinde uygulanan etkileşim adaleti ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler ve hayatımıza kattığı yenilikler, bilginin yaşamın her alanında önemli bir güç haline geldiğini göstermektedir. Yetenekli ve gelişime hızla ayak uydurulabilen insana duyulan ihtiyacın ve insana verilen değerlerin artması gibi nedenler iş dünyasındaki en önemli rekabet aracının da bilgi ve insan olduğuna işaret etmektedir. Bütün bunlar insan özelinde bakıldığı zaman dünyada demografik bir dönüşüm yaşandığını göstermektedir. Hiç kuşkusuz bu da çalışma hayatını etkilemektedir. Dört beş kuşağın aynı anda aynı iş ikliminde bulunacağı zamanlar yaklaşırken, iş hayatının dinamikleri de yavaş yavaş değişmektedir. Yaşadığımız şu yıllarda X kuşağı tarafından yönetilen bir Y kuşağı olsa da yakın zamanda çalışma hayatına yeni bir kuşağın (Z) daha dâhil olacağı ve bu demografik değişiklik özellikle de çalışma hayatında yeni bir sınıfın oluşacağını, bu durum da yeni bir iş etiğinin konuşulması gerektiğini göstermektedir.

Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, teknolojiyi yaratanın da insan olduğu düşünüldüğü zaman bilgi ekonomisinin en önemli girdisinin insan olduğu anlaşılmaktadır ve şirketler de insanın kaynak değil kıymet olduğunu hiçbir zaman unutmamalıdır.

Bir işletme gerek para gerekse teknoloji açısından çok iyi bir durumda olabilir ya da en kaliteli ham maddeye ve sermayeye sahip olabilir. Bununla birlikte, söz konusu işletme tüm bu kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarından yoksunsa gerçekten bir problemle karşı karşıya demektir. Daha da kötüsü, işletmenin kalifiye olmakla birlikte yeterince motive edilememiş ve bu nedenle çalıştığı örgüte yeterince bağlılık hissetmeyen bir insan kaynağına sahip olmasıdır. İnsan kaynağı artık örgütlerin en önemli sermayesi olmaya başlamış olup bu durum işverenler tarafından da anlaşılmaya başlanmıştır.

Etik liderlerin çalışanların etik konulara ilişkin görüşlerini ve davranışlarını etkileme süreci büyük ölçüde sosyal öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir. Etik liderler adeta bir usta gibi iş başında çalışanlara iş etiğini ve işletme değerlerini öğretmektedir. İş etiği ve işletme değerleri konusundaki eğitimin konferanslar, seminerler, kurslar gibi biçimsel eğitim yöntemleriyle verilebilmesi mümkün olsa dahi usta-çırak usulüyle öğrenmenin sağladığı mükemmel neticelerin bu şekildeki eğitimlerle elde edilebilmesi mümkün olamamaktadır. Sosyal öğrenme süreci neticesinde, etik liderliğin etiğe ilişkin konulardaki çalışan görüşlerinin yanı sıra çalışanların başlıca örgütsel tutumlarını da doğrudan etkileyip etkilemediği

hususunun ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Ayrıca, lider ile takipçisi arasında gelişmesi arzu edilen sosyal etkileşim kapsamındaki ilişkilerden kaynaklanan örgütsel adalet ve güven algılarının etik liderliğin başlıca iş tatminine olan dolaylı etkisindeki rolünün de irdelenmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Bu nedenle, bahsi geçen doğrudan ve dolaylı ilişkileri bir arada ifade eden kısmen aracı bir model oluşturulmuştur.

Daha önce yapılmış araştırmalara bakıldığında gerek yurtiçi gerekse yurtdışı çalışmalarda etik liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini ile ilgili vakıf üniversiteleri üzerinde hiç çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Çalışmamızın analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi örgütsel adaletin alt boyutlarına göre farklılık gösterdiği daha önce yapılan araştırmaları da destekler niteliktedir.

Vakıf üniversitelerinde uygulanan etik liderlik anlayışı ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde akademik ve idari alanda çalışan personellerin etik liderlik uygulamalarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Vakıf üniversitelerinde uygulanan örgütsel adalet ile çalışan kişilerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde akademik ve idari alanda çalışan personellerin örgütsel adalet uygulamalarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde akademik ve idari alanda çalışan personellerin işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti uygulamalarının iş tatminleri üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

Demografik dağılımlar ile ölçekler arasındaki ilişkileri belirlemek adına yapılan anova ve t testleri sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda aşağıdaki maddeler halinde belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

- Cinsiyet ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,

- Cinsiyet ile örgütsel adalet ve alt boyuladı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,
- Cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,
- Yaş ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,
- Yaş ile örgütsel adalet ve alt boyuladı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu,
- Yaşın arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığı, yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu,
- Yaşın artması ile birlikte iş tatmininde aynı ölçüde arttığı,
- Medeni durum ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,
- Medeni durum ile örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarından olan süreç adaleti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,
- Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile medeni durum arasında ise anlamlı bir ilişkinin varlığı, medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu,
- Evli olan bireylerin iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- Gelir seviyesi ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu,
- Bireylerin gelirlerinin artması ile birlikte etik liderlik algılarında aynı ölçüde yükseldiği,
- Gelir seviyesi ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,
- Örgütsel adalet ve alt boyuladından olan süreç adaleti ve etkileşim adaleti ile gelir seviyesi arasında ise anlamlı bir ilişkinin varlığı,
- Gelir seviyesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu,
- Gelir seviyesi yüksek olan kişilerin düşük olan kişilere göre iş tatmini açısından daha etkin oldukları,
- Kadro durumu ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu,
- Akademik kadroda bulunan personellerin etik liderlik algılarının idari personele göre daha yüksek olduğu,
- Kadro durumu ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu,
- Akademik kadroda olan katılımcıların idari kadroda bulunan katılımcılara göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu,
- Akademik kadro ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu,
- Akademik kadroda olan katılımcıların idari kadroda bulunan katılımcılara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Eğilmezkol'un 2011 yılında yaptığı çalışmaya göre çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerinin olumlu yönde artması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır¹³¹. Homayouni'nin 2014 yılında yaptığı çalışma sonuçları da Eğilmezkol'un bulguları ile paralellik göstermektedir. Homayouni'nin bulgularına göre örgütsel adalet değerlendirmesi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeyleri de yüksek olacak ve örgütlerine bağlılıkları artacaktır. Bu durum bizim çalışma sonuçlarımızı da desteklemektedir. Çalışmamızın sonucuna göre işlem ve dağıtım adaleti değerlendirmeleri yüksek olan vakıf üniversitesi iş tatminleri yüksek olmakta ve işe bağlılıkları arttığından işten tatminleri de artmaktadır¹³².

Özaydın ve Özdemir'in 2014 yılında bankacılık sektörüne yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarına göre personelin ünvanı arttıkça iç kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde artış görüldüğü söylenebilmektedir. Banka yönetiminin üst basamaklarında ki çalışanların, astlarına yaptırımlarının daha fazla olmasında dolayı etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin ünvana göre farklılık göstereceği iddiamız analiz sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda vakıf üniversitelerinde hiyerarşik basamağın en altında yer alan personelin etkileşimsel adalet değerlendirmelerinin düşük olduğu bulunmuştur. Çalışma Özaydın ve Özdemir'in bulgularını desteklemektedir¹³³.

Aliyeva'nın 2013 yılında Ankara'da faaliyet gösteren bilişim ve sistem şirketinde 323 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise bizim çalışmamızdaki cinsiyet ile ilgili sonucunun tersi bir durum söz konusu olmuştur¹³⁴.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında incelenen tüm literatürlerden elde edilen veriler ve vakıf üniversitelerinde yapılan anket çalışması sonuçları doğrultusunda iş tatminine doğrudan etki eden birçok farklı sebebin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Vakıf üniversitelerinde çalışan akademik ve idari çalışanlarının örgütsel adalet unsurlarının ve etik liderlik davranışlarının artması ile birlikte iş tatminlerinin çok daha fazla yükseleceğini söylemek mümkün olmaktadır.

¹³¹ Güneş Eğilmezkol, Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Ankara Gazi Üniversitesi, 2011, s.42 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³² Vladimir Homayouni, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Erzurum Atatürk Üniversitesi, 2014, s.16 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³³ Mehmet Özaydın ve Ömer Özdemir, Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2014, s.251-281.

¹³⁴ Anıl Aliyeva, Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, 2013, s.19 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda vakıf üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personel önceki testlerde belirtilmiş olduğu gibi iş tatmini seviyelerinin yüksek değerlere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcıların iş tatmini seviyelerini daha üst seviyelere çıkarmak ve aynı zamanda işten ayrılma niyetlerini alt seviyelere çekebilmek adına işletmelerde üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan kişiler alt pozisyonlarda çalışan kişilerin kendilerine ve kuruma olan etik liderlik ve örgütsel adalet unsurlarını artırmaya yönelik sürekli olarak yenilik akımlarını takip etmesi gerekmektedir.

Örgütsel adaletin ve iş tatmininin artırılmasını isteyen yöneticiler çalışma ortamında adaletli bir şekilde fiziksel faktörleri belirleyerek personel seçimi sağlamalıdır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesi de büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, çalışanların örgütsel adalet düzeylerini artırdıkça ve etik liderlik uygulamalarını sergiledikçe çalışanların iş tatmininin maksimum seviyeye çıkacağı söylenebilmektedir.

Gerçekleştirilmiş olan bu çalışma yalnızca vakıf üniversitelerinde akademik ve idari kadroda çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Türkiye genelinde çok sayıda vakıf üniversitesi olmasından kaynaklı ve aynı zamanda tüm vakıf üniversitelerinden verilerin toplanması vakit kaybına neden olacağından yalnızca İstanbul sınırları içerisinde yer alan seçilmiş üniversitelerde uygulanmasına karar verilmiştir. Konunun seçilmesinde etik liderlik ve örgütsel adalet konularının günümüzde öneminin yüksek olması göz önünde bulundurularak tercih edilmiştir. Seçilen etik liderlik ve örgütsel adalet konularının iş tatminine olan etkileri incelenmiştir. Çalışma koşulları iş görenin beklentileri ve istekleri ile doğru orantılı olmalıdır. Akademisyenler için ders yükü eşit ve adil dağıtılmalıdır. Çalışanların sosyal ekonomik şartları iyileştirilmeli ve çalışan motivasyonları gerek ödül-ceza gerekse terfi yönünden sağlanmalıdır. Gelecek dönemlerde yapılacak olan çalışmalarda etik liderlik ve örgütsel adalet konuları ile birlikte farklı konuların tercih edilerek geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca vakıf üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personel dışında farklı sektörlerde bu konunun araştırılması sonuçların değerlendirilmesi ve kabul edilmesi açısından etkili olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- BARANSEL Atilla, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979.
- BERRY Luna, *Psychology at Work*, San Francisco: Mc Graw Hill Co. Inc., 1997.
- BİNGÖL Dursun, *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1999.
- BRANDT Reprinted, *Mortality, Utilitarianism and Rights*, Cambridge University Press, 1992.
- CEVİZCİ Ahmet, *Etİge Giriş*, İstanbul: Paradigma Yayınları, 2008.
- CHRYSSİDES George ve KALER John, *An Introduction to Business Ethics*, Cengage Learning EMEA, 1993.
- ÇALIŞKAN Zekeriyya, *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Yayınları, 2004.
- DOĞAN Selen, *Vizyona Dayalı Liderlik*, 2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları, 2007.
- ERDOĞAN İlhan, *Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1996.
- EROĞLU Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basık Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.
- GEDİKOĞLU Tokay, *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2015.
- GÜMÜŞ Sefer ve SEZGİN Beşir, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink, 2012.
- LACZİNAK Grind, *Framework for Analyzing Marketing Ethics*, Reprinted in Journal of Macro Marketing, 1983.
- ÖZLER Ergun, *Liderlik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013.
- PIEPER Annemarie, *Etİge Giriş*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2012.

POJMAN Louis, **Ethics: Discovering Right and Wrong**, Belmont: Wadsworth-Thomson Learning, 2016.

RAPHAEL Donald, **Moral Philosophy**, Oxford: Oxford University, 2011.

RAWLS John, **A Theory Of Justice**, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1971.

ŞENTÜRK Cihad, Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim**, Sayı:142, 2011.

ŞİŞMAN Mehmet, **Öğretim Liderliği**, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2014.

TEPE Harun, **Etik ve Metaetik**, 2. Baskı, Ankara: Türk Felsefe Kurumu, 2011.

YAMAN Adem, **İç Denetimin Yeni Rolü; Etik Liderlik**, Denetim, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayınları, 2010.

Makaleler

AKKOÇ İrfan, ÇALIŞKAN Abdullah ve TURUNÇ Ömer, Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:9, Cilt:1, 2012, s.27-135.

AKSU Anıl ve AKTAŞ Adem, Job Satisfaction Of Managers In Tourism Cases In the Antalya Region Of Turkey”, **Managerial Auditing Journal**, Cilt:20, Sayı:5, 2005, s.480-486

ARDIÇ Kerem ve BAŞ Tufan, Comparison of Job Satisfaction of Public And Private University Academics In Turkey, **Metu Journal Of Development**, Cilt:19, Sayı:1-2, 2002, s.27-46

AYKANAT Zafer ve YILDIRIM Ali, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma, **Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:22, Cilt:2, 2012, s.260-274.

BROWN Michael, TREVINO Linda ve HARRISON David, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2005, s.117-134.

- BUDAK Arif, Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi**, Sayı:3, 2006, s.56.
- BULUT Yakup ve UYGUN Serdar, Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:7, Cilt:13, 2010, s.29-47.
- CEYLAN Tuncay, Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri ve Birlikte Yaşamının Koşulu Olan Adalet (Platon), **Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:14, 2006, s.159-176.
- CİHANGİROĞLU Nihat ve YILMAZ Adem, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:19, 2010, s.195-213.
- COLQUIT Jason ve RODELL Jessica, Measuring Justice and Fairness, **Oxford Hb**, Sayı:13, 2015, s.25-38.
- ÇEÇEN Anıl, Hukukta Norm ve Adalet, **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Sayı:32, Cilt:1, 1975, s.71-115.
- ÇETİN Sefa, GİDERLER Ceren ve GÜLER Mürsel, Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:4, Cilt:19, 2017, s.36-49.
- DAVIS Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun, İstanbul **Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Yayın No:57, 1984, s.261.
- EMEKÇİOĞLU Emre Burak ve SÖKMEN Alptekin, Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:5, Cilt:4, 2013, s.87-104.
- FOLGER Rudoph, A Referent Cognitions Theory of Relative Deprivation, **Deprivation and Social Comparison: The Ontario Symposium**, Sayı:4, Cilt:2, 1986, s.57.

- HACKMAN Richard ve GRAHAM Greg, Development of the Job Diagnostic Survey, ***Journal of Applied Psychology***, Sayı:60, 1975, s.159-170.
- HACKMAN Richard ve OLDHAM Grandy, A New Strategy For Job Enrichment, ***California Management Review***, Sayı:17, Cilt:4, 1975, s.57-71.
- IRAK Uysal, Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, ***Türk Psikoloji Yazıları***, Sayı:7, Cilt:13, 2004, s.25-43.
- İÇERLİ Leyla, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, ***Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi***, Sayı:5, Cilt:1, 2010, s.67-92.
- İŞCAN Faruk ve Timuroğlu Kürşat, Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve bir Uygulama, ***Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi***, Sayı:21, Cilt:1, 2007, s.119-135.
- İŞCAN Ömer ve NAKTİYOK Atılhan, Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, ***Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi***, Sayı:59, Cilt:1, 2004, s.181-201.
- İYİGÜN Öykü, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, ***İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, Sayı:21, 2012, s.49-64.
- KESEN Mustafa, Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma, ***Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi***, Sayı:4, Cilt:22, 2016, s.118-134.
- KIREL Çiğdem, Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi***, Cilt:28, Sayı:2, 1999, s.115-136
- KOÇ Hakan ve YAZICIOĞLU İrfan, Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, Sayı:12, Cilt:1, 2011, s.46-57.
- LEVENTHAL Gerald ve LANE Douglas, Sex, Age and Equity Behavior, ***Journal of Personality and Social Psychology***, Sayı:15, Cilt:4, 1970, s.312-316.

- LEVENTHAL Gerald, Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict, ***Journal of Personality and Social Psychology***, Sayı:23, Cilt:1, 1972, s.88-102.
- LIND Emily, Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations, ***Organizational Justice***, Sayı:15, Cilt:3, 2001, s.80.
- MOORMAN Robert, Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, ***Journal of Applied Psychology***, Sayı:76, Cilt:6, 1991, s.845-855.
- ÖRÜCÜ Edip ve ÖZAFŞARLIOĞLU Sibel, Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama, ***Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Sayı:10, Cilt:23, 2013, s.335-358.
- ÖZAYDIN Mehmet ve ÖZDEMİR Ömer, Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, Cilt:6, Sayı:1, 2014, s.251-281.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı:21, 2003, s.77-96.
- ÖZMEN Fatma ve GÜNGÖR Ali, Eğitim Denetiminde Etik, ***İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi***, Cilt:9, Sayı:15, 2008, s.137-155.
- SAĞIR Mahmut ve MEMİŞOĞLU Salih, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları, ***Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi***, Sayı:1, Cilt:2, 2012, s.1-12.
- SCHLEGELMICH Brundald, Perceived Importance of Ethics and Ethical Decision in Marketing, ***Journal of Business Research***, Sayı:45, 1999, s.34.

SCOTT Welling, The Behavioral Consequences of Repetitive Jr., **Research and Theory, Readings in Organizational Behavior and Human Performance**, Sayı:14, 1969, s.283-290.

ŞAHİN Ali, TAŞPINAR Yasin, ERYEŞİL Kemalettin ve ÖRSELLİ Erhan, Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Sayı:18, Cilt:2, 2015, s.74-96.

TEYFUR Mehmet, BEYTEKİN Osman ve YALÇINKAYA Münevver, İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği), **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:21, 2013, s.84-106.

THOMSON Pat, Creative Leadership: A New Category or More of the Same?, **Journal of Educational Administration and History**, Sayı:43, Cilt:4, 2011, s.249-272.

TREVİNO Linda, LAURA Hartman ve MİCHAEL Brown, Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership, **California Management Review**, 2000, s.128-142

TUNA Muharrem, BİRCAN Hüdaverdi ve YEŞİLTAŞ Murat, Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:26, Sayı:2, 2012, s.143-155.

TUTAR Halide, Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, Cilt:3, 2007, s.97-120.

TÜTÜNCÜ Özkan ve AKGÜNDÜZ Yılmaz, Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı:23, Cilt:1, 2012, s.59-72.

YELBOĞA İncelenmesi, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:4, Cilt:2, 2007, s.1-19

YÜCEL Engin, AYIK Ahmet ve SAVAŞ Mücella, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları,

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:14, Cilt:2, 2014, s.233-252.

YÜKSEL Ömer Faruk ve DÜŞÜKCAN Muhammet, Etik İklim Algısının İş Görenlerin İş Tatmini Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: ARÇELİK A.Ş. Adana ve Elazığ Bölge Yöneticiliklerinde Uygulama, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, Sayı:1, Cilt:22, 2019, s.53-65.

Tezler

AKÇA Bilge, Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü, Adana Çukurova Üniversitesi, 2012, s.98 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

AKGÜNDÜZ Sevgül, Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

ALİYEVA Anıl, Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, 2013, s.19 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

BAŞAR Uygur, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Ankara Kara Harp Okulu, 2011 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

BAŞTEMUR Yakup, İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, Kayseri Erciyes Üniversitesi, 2006 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

BİRLİK Vehip, Platon ve Aristoteles'in Erdem Anlayışının Akıl Bilgi ve Mutluluk ile Olan İlişkisinin Karşılaştırılması, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, 2013, s.15 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

BÜLBÜL Ali, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma, Edirne Trakya Üniversitesi, 2010 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

ÇAKIREL Yasin, Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi, Ankara Gazi Üniversitesi, 2009 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ÇELİK Osman, İlköğretim Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, Konya Selçuk Üniversitesi, 2011 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

DİLEK Hande, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2005 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

EĞİLMEZKOL Güneş, Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Ankara Gazi Üniversitesi, 2011 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

EKER Gülden, Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

HOMAYOUNI Vladimir, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Erzurum Atatürk Üniversitesi, 2014 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

İŞBAŞI Özen, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Antalya Akdeniz Üniversitesi, 2000 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARADUT Gürcan, Etik İklimin ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama, İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, 2014 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARAEMİNOĞULLARI Ayşegül, Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, 2006 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KILIÇASLAN Semiha, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kurumsal Bir Yaklaşım, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, 2010
(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

SAYIN Ufuk, Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama, Erzurum Atatürk Üniversitesi, 2009
(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

SÖYÜK Selma, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi, 2007
(Yayımlanmış Doktora Tezi)

TAN Çetin, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, Elazığ Üniversitesi, 2006
(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

YILDIRIM Ali, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişki Üzerine Bir Uygulama, Karaman Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2010
(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans tezi olarak hazırlanan "Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: Vakıf Üniversitesi İncelemesi" adlı çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar isim verilerek kesinlikle yayımlanmayacaktır. Lütfen her bir soruya sizin için en uygun yanıtı veriniz. Katkılarınız için teşekkür ederim.

İletişim Bilgileri

Tel :

E-Mail :

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: VAKIF ÜNİVERSİTESİ İNCELEMESİ	
DEMOGRAFİK SORULAR	
1	Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2	Yaşınız: () 18-24 Yaş Arası () 25-30 Yaş Arası () 31-35 Yaş Arası () 36-40 Yaş Arası () 41 Yaş ve Üzeri
3	Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Diğer
4	Gelir Seviyeniz: () 2.000 TL'ye Kadar () 2.001-3.000 TL Arası () 3.001-4.000 TL Arası () 4.001 TL ve Üzeri
5	Ünvanınız: () Dr. Öğr. Üyesi () Doçent () Profesör () Daire Başkanı () Müdür () Müdür Yardımcısı () Büro Memuru () Öğretim Görevlisi
6	Ne kadar Süredir Aynı Kurumda Çalışıyorsunuz? () 1 Yıldan Az () 1-3 Yıl Arası () 3-5 Yıl Arası () 5 Yıl ve Üzeri
7	Toplam Ne zamandır Çalışma Hayatı İçindesiniz? () 1 Yıldan Az () 1-3 Yıl Arası () 3-5 Yıl Arası () 5-8 Yıl Arası () 8 Yıl ve Üzeri

ETİK LİDERLİK

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar					
9	Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar					
10	Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler					
11	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler					
12	Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler					
13	Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir					
14	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve değerlerini tartışırlar					
15	Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar					
16	Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler					
17	Bu kurumda yöneticiler, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar					

ÖRGÜTSEL ADALET

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18	Çalışma programım adildir					
19	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum					
20	İş yükümün adil olduğu kanısındayım					
21	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum					
22	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım					
23	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır					
24	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar					
25	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar					
26	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler					
27	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır					
28	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler					
29	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar					
30	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler					
31	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır					
32	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler					
33	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
34	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar					
35	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler					
36	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar					
37	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar					

İŞ TATMİNİ

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
38	İşimden memnunum					
39	İşyerimde çalışmaktan çok memnunum					
40	Yapmakta olduğum işten hoşlanıyorum					
41	İşyerimdeki çoğu insan işlerinden memnunar					